تسويق الخدمات المصرفية

Bank Services Marketing

تأليف

د. أحمد محمود الزامل

أستاذ التسويق المشارك

جامعة الملك سعود – السعودية

د. ناصر "محمد سعود" جرادات

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة فيلادلفيا– الأردن

د. أحمد يوسف عريقات

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة عمان الأهلية– الأردن

د. سحر محمد فوطة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة العلوم التطبيقية– الأردن

الطبعة الأولى

2011

الفهـرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الإهداء

إلى عائلاتنا حباً ووفاءً،

وإلى كل المهتمين بالتسويق المصرفي

مقدمة المؤلفين

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وبعد،

فإنه ليسرنا أن نقدم كتابنا هذا، **تسويق الخدمات المصرفية**، ليكون رافداً لما قدمه غيرُنا في هذا الحقل المهم، الذي أثبتت الأحداث الأخيرة، خاصة ما يتعلق بالأزمة المالية العالمية، مدى أهمية الاهتمام بهذا القطاع الحيوي.

ونشير في هذا الصدد، إلى أنّ لتسارع وتيرة التغيّر في عصر المعلوماتية العامل الأكثر تأثيرًا ليغدو تسويق الخدمات المصرفية نشاطاً إبداعياً يتطلب استراتيجيات تسويقية هجومية، ومنهجية تفكير خلاّقة. وقد أصبحت الميزة التنافسية من أهم العوامل المحددة لنجاح المصارف في استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم؛ فالخدمات المصرفية، كما هو معروف، تتسم بالنمطية؛ الأمر الذي يتطلب من المصارف تطوير خدماتها بما يلبي الحاجات الحقيقية للعملاء وهنا تكمن المعضلة التي تواجه صناعة المصارف في العالم.

يأتي هذا الكتاب في سياق المحاولات الجادة للباحثين في هذا القطاع الحيوي في محاولة لإيجاد مفاتيح عملية تُمكِّن المصارف من تسويق خدماتها، بما يجنِّبها الصورة النمطية التي وإن كانت هي الأبرز، وتحقيق الديناميكية التي تقضي بمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة في البيئة الخارجية، والميزة التنافسية المنشودة.

كذلك، يأتي متكاملاً وشاملاً من حيث الطروحات ودراسة الحالات والتحليلات والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بتسويق الخدمات المصرفية في عالم يَعجُّ بالمنافسين، وأصبحت الصناعة المصرفية تعيش حالة منافسة شديدة، واعتمد الباحثون، في تناولهم لمفاهيم التسويق المصرفي الحديثة؛ بالإضافة للمزيج التسويقي التقليدي، استراتيجيات التسويق المصرفي واستراتيجيات تطوير الخدمات والمنتَجات المصرفية واستراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة وهذه موضوعات حديثة من حيث المفهوم والتطبيق، وبهذا فإن الكتاب يخدم طلاب الدراسات الأولية والعليا وإدارات المصارف وكل المعنيين بهذه الصناعة العملاقة.

تكمن أهمية هذا الكتاب، كونه يعالج قضايا تعتبر ذات أهمية كبيرة في تطوير اقتصاد أي بلد، وبهذا الصدد يقول البروفسور C.LoveLock "إن اقتصاد أي بلد إنما يُقيَّم، ليس على أساس المعايير الاقتصادية التقليدية فحسب وإنما على أساس ازدهار الصناعة المصرفية، والازدهار الذي نقصده هو مدى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها هذه الصناعة". ولهذه الاعتبارات وغيرها ركّزنا على موضوعات أساسية مثل، جودة الخدمة المصرفية، والتسويق المصرفي الداخلي، والاحتفاظ بالعميل، ورضا العميل. وهي موضوعات تمثل أبرز التحديات التي تواجه صناعة المصارف في القرن الحادي والعشرين.

يقع هذا الكتاب في خمسة عشر فصلاً، كان عنوان **الفصل الأول** منه: مقدمة في التسويق والمفهوم التسويقي، وفيه تم توضيح معنى التسويق باعتباره نشاطاً إنسانيا له دور أساس في أنشطة مختلف أنواع المنظمات، سواء أكانت تلك المنظمات إنتاجية، أم خدمية، وهو مجال معقد ومتداخل، ويحتاج إلى مساندة كبيرة من علومٍ أخرى، إذ أن النشاط التسويقي بحاجة ماسة لان يكون معزَّزاً بإمكانات وقدرات تسهم في تحقيق هدف التسويق، وهو إيصال السلعة أو الخدمة إلى من يطلبها، أو يحتاجها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب. أما المفهوم التسويقي الذي ناقشه الفصل الأول من هذا الكتاب فيعني تلك المدرسة الفكرية المحددة، والتي برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي، والذي يتكون من عدة عناصر تشمل: رضا الزبائن وحجم الأرباح، وإطار عمل متكامل وكفء، والمسؤولية الاجتماعية.

وكان عنوان **الفصل الثاني** الخدمة المصرفية: وفيه تمت الإشارة إلى جوانب الاختلاف القائمة بين المنتَجات والخدمات، وقد تناول الفصل تحديد الخصائص المميِّزة للخدمات المصرفية والتي تمثلت في: اللاملموسية التي تعني تلك العناصر غير الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، مثل إدراكات العميل وتوقعاته، والتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرف أو أحد فروعه، واتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرفية لتلبي حاجات العملاء، والانتشار الجغرافي الواسع للوصول إلى العملاء حيث يتواجدون من خلال تعدد الفروع، والتوازن بين النمو والمخاطر. كما ناقش الفصل أهمية التسويق المصرفي، الذي تزداد أهميته نتيجة مجموعة كبيرة من العوامل من أهمها: تنامي حدة المنافسة بين المصارف، وتنامي حالة التنوُّع وتَعقُّد رغبات واحتياجات ودوافع وميول واتجاهات العملاء، وزيادة سرعة التطوُّر التكنولوجي، وزيادة التكلفة المترتبة على إشباع احتياجات ورغبات العميل المصرفية.

وجاء **الفصل الثالث** بعنوان: تطوير المنتَجات والخدمات المصرفية، حيث تم توضيح كيفية تطوير المنتَج، وتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة، بحيث يتم تطوير المنتَجات لتتوافق وتلك القطاعات السوقية المؤلّفة من مجموعات من العملاء الذين يفضّلون ويرغبون في خدمات خاصة بهم. وتم التطرّق لمفهوم المنتَج المصرفي باعتباره خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدّم إلى عميل واحد من قِبل مصرفٍ واحدٍ، وتوجّه أو تستهدف سوقاً معينة. كما تناول الفصل أهداف ووسائل تطوير المنتَج المصرفي، حيث أن عملية تطوير المنتَج المصرفي تخدم عملية جذب عملاء من خارج السوق الحالية أو القائمة، ما يؤدي إلى زيادة مبيعات خدمات تلك المصارف في السوق القائمة من خلال ما يُعرَف بالبيع المتقاطِع الذي يعني عملية بيع منتَجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرف، ولكن من فروع أخرى. وناقش الفصل الأشكال المختلفة لتطوير المنتَج المصرفي، والتي تمثلت في: إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتَجات المصرفية، وإعادة دمج

الخدمات المصرفية للحصول على منتَجات مصرفية جديدة، وإحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة.

وكان عنوان **الفصل الرابع** المزيج التسويقي المصرفي، وفيه، تم بيان ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، حيث ان عملية التكييف ضرورية لعدة أسباب، منها: ان عناصر المزيج التسويقي التقليدي (المنتَج، والسعر، والتوزيع، والترويج) إنما تختص بالقطاع الصناعي حَصرًا، ما يشير إلى عدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي في قطاع الخدمات. وكذلك، فان ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم، فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشكلات في الميدان تختلف كثيرًا عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية. كما أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيّقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات، فالمزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة (مورّدو الخدمة)، والبيئة المادية التي تُقَدَّم الخدمة من خلالها، في حين إن هذين العنصرين، مورّدو الخدمة والبيئة المادية، يُعدّان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات.

أما عنوان **الفصل الخامس** فكان: جودة الخدمة المصرفية المدرَكة ورضا العميل، وفيه، تم توضيح مفهوم الجودة باعتبارها تعني القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له، وبالتالي، تم التمييز بين عملية تعريف جودة الخدمة، ومراقبتها في قطاع المصارف، قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أن الجودة المدرَكة في الخدمة المصرفية هي غير الجودة المدرَكة في السلعة الملموسة، ففي الخدمات المصرفية، يُكوّن العميل أحكامه حول جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة، بالإضافة إلى الأساس المُستَنِد إلى المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة. وبالتالي، فجودة الخدمة المصرفية، من وجهة نظر العميل، تعني قياس مدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، كما أن الحكم على جودة الخدمة المصرفية يكون من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقاها العميل فعلاً مع الخدمة التي يتوقع ان يتلقاها.

وبحث **الفصل السادس** من هذا الكتاب في الإدارة المصرفية، التي تعتبر ذات خصائص خاصة ومتميزة، وتستند بشكلٍ خاص إلى مجموعة من الوظائف الإدارية التي تناسب العمل المصرفي، مثل: تخطيط الخدمة المصرفية، وتنظيمها، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المختلفة، والرقابة على كيفية تنفيذ الأعمال المصرفية المختلفة. وفي هذا السياق، تقوم الإدارة المصرفية بتحديد الأهداف المنشودة التي ينبغي تحقيقها، ما يؤدي إلى تخفيف حالات عدم التأكد والمخاطرة، وزيادة المنافع التي يسعى المصرف للحصول عليها، فالإدارة السليمة تعمل على دفع العاملين في المصرف نحو

المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف، ويمكن ان يتحقق ذلك عن طريق تحديد المنهج التسويقي السليم، ومن ثم وضع برنامج تسويقي يتضمن كل العناصر التي يمكن ان تُسهِم في تحقيق الأهداف المنشودة.

وجاء **الفصل السابع** بعنوان: تطبيقات أنظمة الخدمات في المصارف، حيث يمكن اعتبار الخدمة المصرفية كنظام، يضم عمليات خدمية، إذ تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وإيصالها وتسليمها للعميل على شكل مخرجات، وبعض الأجزاء المكوِّنة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للعملاء بينما أجزاء أخرى منه قد لا تكون معروفة إطلاقاً من قبل العملاء. وناقش الفصل، مستويات الاتصال الشخصي بالعميل، حيث بين أن هناك ثلاثة مستويات من الاتصال تصف اتصال العميل ليس فقط مع المصرف؛ وإنما أيضاً مع البيئة المادية للخدمة المصرفية، وذلك لكي يحصل العميل على الخدمة المصرفية المطلوبة، وهذه المستويات هي: مستوى الاتصال الشخصي العالي، ومستوى الاتصال الشخصي المتوسط، ومستوى الاتصال الشخصي المنخفض.

وتناول **الفصل الثامن** الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية، إذ يعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات الخدمة بشكل خاص على قدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها، من خلال تعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، وفي هذا السياق تم توضيح العلاقة التفاعلية بين المصرف والعميل، من خلال تحديد ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، هي: العلاقات التفاعلية البعيدة، التي تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة، والعلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية، حيث يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخدمة، ويكون وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخدمة، والعلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة، وتحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف. كما تم توضيح الاستراتيجيات التي تساعد المصرف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية، من خلال تحديد نوعين من تلك الاستراتيجيات، هما: الاستراتيجيات الخاصة بتشخيص وفهم وإدارة العلاقات التبادلية الشخصية، والتي تتعلق بالعلاقات التبادلية بين المصرف والعملاء، وكذلك العلاقات التبادلية بين المستفيدين أنفسهم في النظام، والاستراتيجيات الخاصة بالعلاقات التفاعلية بين عناصر بيئة الخدمة.

وجاء **الفصل التاسع** بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي، فالقرارات التسويقية الإستراتيجية، تهتم بمستقبل السوق والصناعة المصرفية، والمزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها، والأسواق الجديدة التي سيتم دخولها، وكيف يمكن للمصرف أن يتنافس في هذه الأسواق؟، وبأي

خدمات أو منتجات مصرفية سينافس؟، ويهتم التسويق الاستراتيجي في المصارف بقابلية أو قدرة المصرف على النمو على المدى البعيد. وبالتالي فقد تم توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية التسويقية للمصارف، فصياغة إستراتيجية فعّالة ومؤكدة للتسويق تعّد من أصعب المهام، ونادراً ما تتيسر لمديري المصارف المعلومات الكافية التي ينشدونها لاتخاذ القرارات الصائبة، فحدود التسويق الاستراتيجي في المصارف تكون من خلال حجم السوق الذي يرغب المصرف باستهدافه، والميزة التنافسية أو الأصول والمهارات والموارد التي يمتلكها المصرف والتي تساعد على تحقيق أداء متميز بالكيف أو الكم أو كليهما. كما أن التخطيط الفعّال مطلوب على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، ولتحقيق البقاء يتعين على المصرف أن يبحث باستمرار عن فرص للخدمة المصرفية الجديدة، وبمجرد دخول المصرف إلى السوق، سواء بخدمة جديدة أو بخدمة معدّلة، يتعين عليه أن يدير تلك السوق بفعالية.

أما **الفصل العاشر** من هذا الكتاب، فكان بعنوان: سلوك العميل وتجزئة السوق المصرفية، حيث تعتبر تجزئة السوق سياسة تهدف إلى تحقيق درجة من التجانس بين مفردات السوق الكلية، التي أصبح مداها يتوقف على عدد مرات التجزئة والتقسيم الذي كلما زاد وصلت المنشأة بأسواقها إلى درجة كبيرة من التجانس والتماثل؛ الأمر الذي يُمكِّنها في المحصلة النهائية من بلوغ أهدافها المنشودة بكفاءة عالية من خلال تقديم برامج تسويقية متوالفة ومتفقة مع كلّ قطاعٍ سوقيٍ مستَهدَف، وتعني عملية تجزئة السوق عموماً، تجميع المشتَرين من ذوي الحاجات والرغبات المتجانسة أو المتشابهة نسبياً في مجموعات أو قطاعات سوقية، بافتراض تجانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع، فيما يعني مفهوم تجزئة السوق المصرفية، تجميع العملاء من ذوي الطبقات المتجانسة في مجموعات. وتشير أغلب البحوث إلى أن الخصائص السلوكية تُعَدُ في غاية الأهمية لغرض تجزئة السوق إذا ما أُريدَ فَهم العميل؛ وأن هذه الخصائص تتأثر بشكلٍ أساسٍ بثلاث مجموعات من العوامل هي: العوامل الخارجية التي تتأتى من الأشخاص المؤثّرين، والجماعات المرجعية، والعوامل الداخلية التي تتأتى من الخصائص الداخلية للفرد مثل الدوافع، والاتجاهات، والسلوك المكتسَب بالتعلّم، والإدراك، وعملية الشراء السلوكي، التي تعتبر سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرفية. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملاء المصرف، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة عوامل، هي: العوامل الخارجية، والتي تشمل العوامل الثقافية؛ خاصة ما يتعلق بالثقافة السائدة، وبالطبقة الاجتماعية، والعوامل الاجتماعية؛ والتي تشمل الجماعات المرجعية، والعائلة، والأدوار، والمواقع، والعوامل الداخلية، التي تشمل مؤثرات سيكولوجية تتمثل في الدافعية والإدراك، والاتجاهات والمعتقدات، ومثيرات شخصية، ومراحل عملية الشراء السلوكي، حيث تُعَدُ عملية الشراء الخاصة بالعميل من متطلبات فَهم سلوك العميل المصرفي؛ إذ يوفر الفهم الشامل والدقيق لهذه العملية العديد من المزايا.

وجاء **الفصل الحادي عشر** بعنوان: تحديد مكانة الخدمة المصرفية في السوق، فكلما ازدادت حدة المنافسة في القطاع المصرفي، أصبح من الضروري أن تميز المصارف خدماتها بشكل ملموس وحقيقي؛ كي تضمن البقاء أو تحقق معدلات النمو المنشودة، وكي تتمكن المصارف من ذلك فإن عليها أن تركز في الإستراتيجية التنافسية، لأن العملاء، سواء أكانوا أفرادًا أم مؤسسات، يشكلون أعدادًا هائلة، موزعين على مسافات جغرافية شاسعة، ولهم احتياجات ورغبات متباينة، وسلوك شراء مختلف، وبالتالي، فإن المصرف بحاجة إلى محاولة تبنى إستراتيجية تجزئة السوق ليكون قادرًا، في ضوء إمكاناته، على خدمتها بشكل أفضل. ولكي يتمكن المصرف من اختيار القطاع المستهدف، ورسم إستراتيجيات فاعلة لتحديد مكانة خدماته في السوق؛ فإن على مديري المصارف أن يعرفوا كيف يُقيّم العملاء المزايا المتنوعة للخدمات المصرفية المقدمة ضمن القطاعات السوقية المختلفة. ويجب فهم سلوك العميل في الاختيار، حيث أن دوافع العميل لاختيار السلعة تكون أكثر وضوحاً من دوافع العميل في اختيار الخدمة، فالسلعة يمكن تلمسها ومشاهدتها وتجربتها، مما يوفر للمستهلك فرصة أكبر لتقييم خصائصها وعناصرها قياساً بخدمة غير ملموسة.

وتناول **الفصل الثاني** عشر توزيع الخدمات المصرفية، حيث يُعَدُ اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارات التسويق المصرفي في المصارف، إذ أنها تقوم من خلال الفروع المصرفية بتقديم ونشر وتوزيع خدماتها على العملاء الحاليين والمرتَقَبين. ويرتبط اختيار موقع فرع المصرف بمجموعة من العوامل الاقتصادية، والمكانية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة المنوي افتتاح الفرع بها، كتسهيلات النقل، والاتصالات، والمياه، والإنارة، ومواقف السيارات وجميع الخدمات العامة، وعموماً يتوقف نجاح المصرف على اختيار منافذ التوزيع لتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب، كي تفي بحاجات ورغبات العميل، وعادة تقوم المصارف بتوزيع خدماتها المصرفية من خلال عدة قنوات من أهمها: فروع المصرف، ووحدات الصراف الآلي، ونظام التعامل بالمقاصة، وتقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا.

وجاء **الفصل الثالث عشر** بعنوان: ترويج الخدمات المصرفية، حيث تسعى الوظيفة التسويقية إلى توصيف رغبات العميل وتحديدها، وإشباعها من خلال تصميم منتجات مصرفية مناسبة توضع في حزمة خدمية تمكّن المؤسسة من إشباعها وتقديمها إليه بالسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين، والدور الرئيس لعملية الترويج في خدمة التسويق هو إخبار وإقناع العميل بخصائص ومزايا الخدمات المصرفية المقدمة له. ويمكن تعريف الترويج المصرفي بأنه مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء المرتَقَبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدَّمة لهم، ودفعهم لشرائها. وتتمثل تلك الاتصالات هي البيع الشخصي، والإعلان، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، ويمثل المزيج الترويجي مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف

الترويجية المستهدفة؛ ويعمل الترويج على التغلب على مشكلة جهل العميل، وذلك بتقديم معلومات عن الخدمات المصرفية، وأسعارها، وكيفية الحصول عليها، وأماكن الحصول عليها، ويتغلب النشاط الترويجي على تردد العميل بالعمل على إقناعه بالمنافع التي تؤديها له حزمة الخدمات المصرفية.

وناقش **الفصل الرابع عشر** تسعير الخدمات المصرفية، إذ تبرز أهمية السعر في أنّه يمثل العنصرَ الوحيدَ من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولّد عوائد، في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفةً، وينبغي الانتباه إلى إنّ النظام المصرفي لا يسعّر كافة خدماته، لأنّ بعض الخدمات المصرفية تُقدّم مجّاناً إلى العملاء، وأهم الأسعار في النظام المصرفي هي تلك المتعلقة بمعدلات الفائدة، علماً أن أنّ الحكومة تسيطر غالباً على معدلات الفائدة الأساسية، وتوجد تباينات محدودة في أسعار الفائدة، إلاّ إنّه وبحكم سيادة ظروف احتكار القلّة في السوق المصرفية فإنّ أسعار الفائدة تميل إلى الاستقرار في الغالب. وبرغم أن السعر قد لا يكون عنصراً جوهرياً، إلا إنّ أهميته تُعتبَر كبيرة بالنسبة للشركات ذات التوجه السوقي، والتي تكون في وضعٍ تنافسي مع شركات أخرى، وعليه، فإنّ الأسعار غالباً ما ترتبط باستقطاب العملاء المحتمَلين أو المرتقَبين، وتعظيم الربح الإجمالي، وهذه الحقيقة تفسّر الأسباب التي تدعو المصارف إلى تقديم خدمات مجانية، أو عرض بعض الخدمات بأسعار مخفَّضة جداً. وهناك مجموعة من المعايير لنظام التسعير المصرفي، حيث يتعين على أي نظام لتسعير المُنتَج المصرفي أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائصُ، تتمثل في: إتباع المصرف لسياسة التسويق المتنوع، وعدم دعم بعض القطاعات على حساب القطاعات الأخرى، وينبغي أن يكون السعر من البساطة والوضوح بحيث يسهل إبلاغه إلى العملاء.

وتناول **الفصل الخامس عشر** والأخير من هذا الكتاب تأثير الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات المصرفية، فقد تفاقمت الأزمة المالية العالمية نتيجة ما حدث في البنوك الأمريكية من أزمة ابتدأت بالرهونات العقارية، ثم تطورت لتصبح أزمة ائتمان بسبب الانفلات غير المدروس في عمليات منح الائتمان والتي رافقها مغالاة في تقدير قيمة الضمانات العقارية المقدمة لكفالة هذا الائتمان، وقد أدى ذلك إلى عجز العديد من المدينين وبمليارات الدولارات عن سداد ما عليهم من ديون للبنوك الأمريكية، ما أسفر عنه تناقص حاد في سيولة المصارف، وقد حدث كل هذا في غياب أو تغييب دور البنك الفيدرالي الأمريكي والذي يمثل البنك المركزي.

ومن أجل إنجاز هذا الكتاب بالصورة التي هو عليها، فقد استهدينا بملامح العديد من الكتب المنهجية الحديثة؛ الأجنبية منها والعربية، ليخرج الكتاب بهذه الصورة، ويسهم في إضافة معرفة جديدة، نأمل أن تكون مفيدة لطلبتنا الأعزاء، ولكل المعنيين بالصناعة المصرفية، وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب، باعتباره يضم مادة علمية مقررة كمساق تدريسي في كليات العلوم الإدارية والمالية،

وتحديداً في تخصص إدارة التسويق، في العديد من الجامعات، فقد بدأنا بكل فصل من فصول هذا الكتاب بتحديد الأهداف الأدائية، ووضعنا هوامش جانبية تحتوي على تعريف المصطلحات المهمة، كما ألحقنا في نهاية كل فصل مجموعة من أسئلة المناقشة، لقياس مدى فهم الطالب للمادة العلمية الواردة في ثنايا الفصل، ووضعنا مسرداً للمصطلحات الأساسية التي وردت في الفصل، كما ألحقنا في نهاية هذا الكتاب قائمة بالمصطلحات الأساسية التي وردت في ثنايا المادة العلمية مرتبة أبجدياً، إضافة إلى وضع مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، وأسئلة الصح والخطأ لكل فصل من فصول الكتاب، وإجاباتها النموذجية.

وختاماً، نود أن نشكر كل من ساهم معنا في إخراج هذا الكتاب بهذه الصورة، كما لا يفوتنا أن نقدم شكرنا لعائلاتنا لما تحمّلوه معنا في سبيل إعداد هذا الكتاب.

ونسأل الله التوفيق والسداد، إنه نعم المولى ونعم النصير

المؤلفون

فصول الكتاب الرئيسة

* *

1. الفصل الأول: مقدمة في التسويق والمفهوم التسويقي
2. الفصل الثاني: الخدمة المصرفية
3. الفصل الثالث: تطوير المنتَجات والخدمات المصرفية
4. الفصل الرابع: المزيج التسويقي المصرفي
5. الفصل الخامس: جودة الخدمة المصرفية المدرَكة ورضا العميل
6. الفصل السادس: الإدارة المصرفية
7. الفصل السابع: تطبيقات أنظمة الخدمات في المصارف
8. الفصل الثامن: الإستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية
9. الفصل التاسع: التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي
10. الفصل العاشر: سلوك العميل وتجزئة السوق المصرفية
11. الفصل الحادي عشر: تحديد مكانة الخدمة المصرفية في السوق
12. الفصل الثاني عشر: توزيع الخدمة المصرفية
13. الفصل الثالث عشر: ترويج الخدمات المصرفية
14. الفصل الرابع عشر: تسعير الخدمات المصرفية
15. الفصل الخامس عشر: تأثير الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات المصرفية

الفصل الأول

مقدمة في التسويق والمفهوم التسويقي

Introduction to Marketing and the Marketing Concept

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1) تعريف التسويق
2) توضيح المفهوم التسويقي
3) توضيح العناصر الأساسية للمفهوم التسويقي
4) تتبع نشوء المفهوم التسويقي
5) بيان مراحل تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف
6) تحديد مراحل تطوير التسويق والمفهوم التسويقي

الفصل الأول

مقدمة في التسويق والمفهوم التسويقي

Introduction to Marketing and the Marketing Concept

المقدّمة Introduction

يعتبر التسويق نشاطاً إنسانيا له دور أساس في أنشطة مختلف أنواع المنظمات، سواء أكانت تلك المنظمات إنتاجية، أم خدمية، والتسويقُ مجالٌ معقدٌ ومتداخلٌ، ويحتاج إلى مساندةٍ كبيرةٍ من علومٍ أخرى بضمنها (الاقتصاد، والإحصاء، والسياسة، وعلم النفس، وعلم الإجتماع، وعلم القانون)، إذ أن النشاط التسويقي بحاجة ماسة لأن يكون معزَّزاً بإمكانات وقدرات تسهم في تحقيق هدف التسويق، وهو إيصال السلعة أو الخِدمة إلى من يطلبها، أو يحتاجها، في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالسعر المناسب.

وفي ظل التطورات الحديثة في مختلف مناحي الحياة، السياسية، والاقتصادية ، والاجتماعية، وغيرها، لم يعد التسويق مجرد عمليات بيعيه تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات التي يحتاجونها ويرغبون بها، بل إن النشاط التسويقي الحديث، وفي ظل تلك التطورات، أصبح مطالَبًا بالتوافق مع التوجهات الفكرية والفلسفية المعاصرة، بما تحمله هذه التوجهات من قيم جديدة وحديثة، تستند إلى اعتبار أن المستهلك هو جوهر وأساس العملية التسويقية، لذا ينبغي تحقيق تفاعل معمَّق مع حاجاته ورغباته، وفي إطار الحفاظ على أخلاقيات راسخة ينبغي أن تتمتع بها العملية التسويقية.

سيتم في هذا الفصل بحث الموضوعات التالية:

- تعريف التسويق
- المفهوم التسويقي
- العناصر الأساسية للمفهوم التسويقي
- نشوء المفهوم التسويقي
- مراحل تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف
- مراحل تطوير التسويق والمفهوم التسويقي

أولاً . تعريف التسويق

التسويق Marketing: *تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت.*

عرّف (Kotler, 1969) التسويق بأنه تلك الأنشطة الإنسانية الموجّهة نحو تحقيق إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية. كما عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق (The American Marketing Association - AMA) التسويق بأنه: تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بُغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت (Bagozzi, 2005). وعرّفه بون وكيرتيز (Boon & Kurts, 1998) بأنه مجموعة العمليات التي تُحدِث التوزيعَ والتسعيرَ والترويجَ للسلع والخدمات والأفكارَ التي تستعمَل وتعجِّل في إشباع حاجات المستهلكين بشكل ديناميكي.

وأشار كل من Perreault & McCarthy (2002) إلى ان أهمية وظيفة التسويق تمتد لتشمل المستويين الكلي والجزئي؛ فقد عرفا التسويق على المستوى الكلي (macro): بأنه عملية اجتماعية توجه تدفق السلع والخدمات في الاقتصاد من المنتج إلى المستهلك بطريقة تحقق المواءمة والتوازن ما بين العرض والطلب، كنظام متكامل يحقق أهداف جميع أطراف المجتمع ككل.

ولا يختلف تعريف التسويق على المستوى الجزئي (Micro) عنه على المستوى الكلي، إذ يتكون من مجموعة النشاطات التي تعنى بتدفق السلع والخدمات على المستوى الفردي لمنظمات الأعمال من المنتج إلى المستهلك.

وبيّن (أبو ياته، 2008) أن تعريف التسويق يشتمل على خمسة عناصر أساسية، هي:

1. من ينطوي التسويق على عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع شيء ما.
2. قد يكون هذا "الشيء" فكرة أو سلعة أو خدمة.
3. يسعى التسويق إلى تحقيق كلٍ من أهداف الأفراد والمنشآت.
4. يعمل التسويق من خلال عمليات التبادل.
5. التسويق عملية تخطيطية.

وسنتطرق إلى هذه العناصر بالتفصيل بالنظر لأهميتها البالغة في فهم التسويق وآلياته وأهدافه واتجاهاته المختلفة.

عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix:
1) المنتَج Product
2) السعر Price
3) التوزيع Place
4) الترويج Promotion

1- ينطوي التسويق على عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع شيء ما

إن النشاطات اليومية التي يضطلع بها رجال التسويق تنحصر في دائرة تصميم (Design) وتطوير (Development) وتعزيز (Enhancement) المنتَجات (Products). كما إن رجال التسويق معنيون بتسعير هذه المنتَجات، والترويج لها، وإيصالها إلى السوق المستَهدَفة، حيث الطلب عليها. تشكّل جميع هذه النشاطات

وتؤلف، في مجموعها، عناصر أربعة أصطُلِح على تسميتها بعناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix). ولسهولة تذكرها يشار إليها بـ " 4 Ps". وهذه العناصر هي[1]:

أ- المنتَج Product

ب-السعر Price

ج- الترويج Promotion

د- المكان (التوزيع) Place

وهذه هي العناصر الأساسية التي يعمل التسويق بمعيتها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات والوسائل التسويقية (Marketing Strategies And Tactics).

ويستخدم مصطلح 4Ps في المنظمات الإنتاجية والخدمية معاً ، إلا انه حديثاً؛ ونتيجة للتطورات التي حدثت على قطاع الخدمات، وتزايد عدد المنظمات الخدمية وتعقيد أعمالها وانتشارها الواسع وسعيها للوصول إلى العالمية، وتزايد حدة المنافسة، أبرزت الحاجة الاهتمام بثلاثة عناصر إضافية لتصبح 7ps بدلا من أربعة فقط ، وتشمل هذه العناصر الثلاثة (Riley,1995):

الأفراد People: حيث يشكل تعيين الموارد البشرية المؤهلة وإلحاقهم بالدورات التدريبية التي تتلاءم مع طبيعة الخدمة المقدمة، وكيفية التفاعل والتواصل مع الزبائن احد مرتكزات المزيج التسويقي، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الخدمية.

العمليات Processes: وترتبط بالأنظمة المتبعة في تقديم الخدمة، من حيث كيفية تقديم الخدمة والدقة والوقت المستغرق في ذلك، فالمصرف الذي لديه نظام فعال لمتابعة تاريخ صلاحية بطاقات الائتمان والصراف الآلي، والتواصل مع الزبائن لتجديدها يخلق حالة من الولاء واستمرارية التعامل من قبل الزبائن.

الدليل الماديPhysical evidence: يعتبر مكوناً أساسياً في المزيج التسويقي، حيث يرتبط بإدراك الزبائن للمنظمة بما تقع عليه أنظارهم من الأشياء المادية والمساحات المتوفرة في المنظمة أثناء حصولهم على الخدمة.

وتمت إضافة عنصرا ثامناً هو الشغف **Passion**، حيث ينجح مقدمي الخدمات الشغوفين بأعمالهم ويخلصون في تسويق خدمات منظماتهم أكثر وأفضل ممن لا يعملون بشغف.

2- قد يكون هذا "الشيء" فكرة أو سلعة أو خدمة

---

[1] كان من المتعارف عليه أن المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي (المنتَج، والسعر، والتوزيع، والترويج) وكان يطلق على هذه العناصر مصطلح (4Ps) لأن هذه العناصر الأربعة تبدأ بحرف P باللغة الانجليزية، ولكن حديثاً يرى آخرون ان هناك ثلاثة عناصر أخرى تعتبر من عناصر المزيج التسويقي وهي (الناس، والبيئة المادية، والعملية التسويقية) وجميعها تبدأ بحرف P أيضاً، لذا أصبح علماء الفكر التسويقي الحديث يعتبرون ان عناصر المزيج التسويقي هي سبعة وليست أربعة ويطلقون عليها مصطلح (7Ps).

المنتَج Product: *يشير هذا المصطلح إلى أي سلعة أو خدمة أو فكرة تكون قادرة على إشباع حاجة أو رغبة.*

يشير مصطلح (Product) إلى مجموعة الأشياء المادية (المنتجات) وغير المادية (الخدمات، والأفكار) التي تطرح في الأسواق ويكون لها من الخصائص أو المضامين ما يشبع الحاجات غير المشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد. (أبو قحف، 2002).

3- يسعى التسويق إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات معًا

تتضمن وظيفة التسويق مجموعة من النشاطات، تسعى من خلالها إلى إشباع حاجات ورغبات جميع الأطراف منظمات كانت أم أفراد . فالأفراد يحتاجون إلى مأوى (Shelter)، إلا إنهم يرغبون بمنزل مريح يمتد على مساحات شاسعة. إنهم بحاجة إلى ملابس، لكنهم يريدونها ذات طراز مميز. إنهم أيضًا يحتاجون إلى الأمان (Security)، لكنهم يرغبون بأعلى معدل فائدة على إيداعاتهم وتوفيراتهم. وفي الوقت ذاته تسعى المنظمات ومن خلال نشاطات التسويق إلى تحقيق عدد من الأهداف قد يكون أهمها الحصول على حصة سوقية جيدة، أو تعظيم الأرباح، والمحافظة على المركز التنافسي وتنميته، وتحقيق الرضا المستمر وولاء الزبائن.

4- يعمل التسويق من خلال عمليات التبادل

يتحقق التسويق عندما يكون الطرف الذي لديه حاجة لمنتج معين (المستهلك) قادراً على تقديم شيء ذي قيمة يرضي أو يحقق أهداف رجل التسويق، أي عندما يحصل تبادل ذو قيمة.

يُعَدُّ وجود فريقين لهما أهداف تتطلب الإشباع أو البلوغ أمراً جوهرياً بالنسبة للمزيج التسويقي، إلا إنّ هذا ليس الشرط الوحيد الذي يتحقق التسويق من خلاله؛ فالتسويق يتحقق أو يحصل عندما يكون الطرف الذي لديه حاجة لمنتَج معين (المستهلك) قادراً على تقديم شيء ذي قيمة يُرضي أو يحقق أهداف رجل التسويق، وبعبارة أخرى، يتحقق التسويق عندما يحصل تبادل ذو قيمة (Exchange Of Value)، فمسوّق الحبوب، مثلاً، ينبغي أن يكون قادراً على أن يبادل الحبوب مقابل مال أو ائتمان، كما يتعين على المشتري أن يكون قادراً على دفع مال أو ترتيب ائتمان مقابل حصوله على الحبوب.

السوق Market: *يتألف من جميع المشترين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة مشتركة، والذين قد يكونوا راغبين وقادرين على الدخول في عملية تبادل لإشباع أو تحقيق هذه الـ*

وبنفس الطريقة، يبادل المصرِف خدماته المصرِفية (حسابات التوفير أو الشيكات أو بطاقة الائتمان، أو القروض.. الخ)، مقابل رسوم يتقاضاها من العملاء. كما يمَنح المصرِف فوائد للعملاء مقابل قيامهم بإيداع أموالهم لديه حيث يقوم بتشغيلها، ويحصل هو الآخر على فوائد تحقق له أرباحًا معينة. ولكي يتحقق التبادل الفعَّال، فإن على رجل التسويق أن يفهم بالضبط ما هي رغبات المستهلك التي ينبغي إشباعها. كما أن على المستهلك أن يفهم متطلبات رجل التسويق مقابل تقديم أو بيع المنتَج.

السوق المصرفية للأفراد Bank's Market for Persons: *وتسمى أيضاً (سوق التجزئة المصرفية أو سوق الجمهور المصرفي العام)، وهي السوق التي تتألف من أناس لهم القدرة والرغبة الأكيدة أو الكامنة*

تقودنا هذه المناقشة، حول عمليات التبادل، إلى مفهوم السوق (The Market Concept)، فالسوق يتألف من جميع المشترين المحتمَلين الذين لديهم حاجة أو رغبة

معينة مشتركة، والذين قد يكونوا راغبين وقادرين(Willing and Able) على الدخول في عملية تبادل لإشباع أو تحقيق هذه الحاجة أو الرغبة. تُعَدُّ عبارة (القادر Able)، المتضمَّنة في مفهوم السوق ضرورية لأنه لا يتطلب من عضو السوق (Market Member) بالضرورة أن تكون له قوة شراء فعلية (Actual Purchasing Power)؛ فالطفل الذي يطلب من والديه أن يشتريا له قطعة حلوى، مثلاً، هو مستهلك، على الرغم من أن قطعة الحلوى قد تم شراؤها بالقوة الشرائية التي يتمتّع بها الوالدان وليس الطفل.

وإذا ما أبقينا هذا التعريف للسوق في أذهاننا، فإن السوق المصرِفية للأفراد (سوق التجزئة المصرِفية أو سوق الجمهور المصرِفي العام) تتألف من أناس لهم القدرة (Capability) والرغبة الأكيدة أو الكامنة (Existing or Potential Inclination) لاستخدام هذه القدرة، لإشباع حاجاتهم المالية الشخصية. ويلجأ رجال التسويق إلى استخدام مصطلح السوق (Market) ليشمل المجموعات المختلفة من الزبائن المحتمَلين أو المرتقَبين (Potential Customers)، فرجالُ التسويق المصرِفي، مثلاً، يتحدثون عن أسواق المنتَج (Product Markets) (مثل سوق حساب المتقاعدين أو سوق حساب الطلبة..الخ)، والأسواق الديموغرافية (Demographic Markets) (سوق كبار السن)، والأسواق الجغرافية (Geographic Markets) (منطقة سوق عمل المصرِف)، والأسواق النفسية (Psychographic Markets) (سوق المستثمر المعقد).

5- التسويق عملية تخطيطية

يستلزم التسويق منهجيةَ تخطيطٍ مستمرةٍ، وتنفيذَ الخطط التسويقية الموضوعة، ومتابعةَ نتائجها خطوةً بخطوةٍ، وبشكل منتظِم ومدروس (Systematic)، وبعبارة أخرى؛ التسويق عملية إدارية (Management Process) ينبغي أن تُنظَّم وتوجَّه لكي تكون فعالةً.

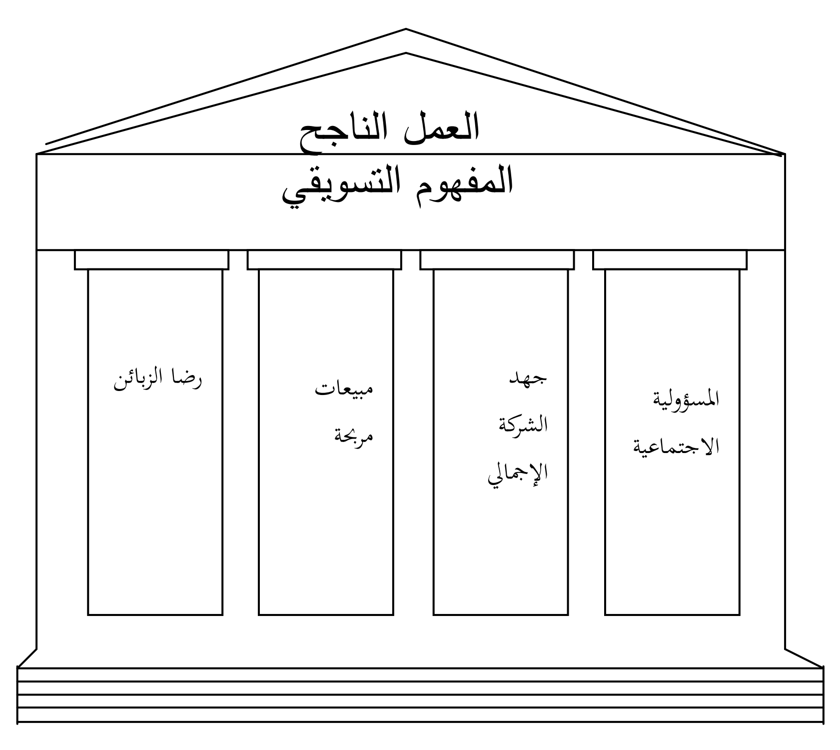
المفهوم التسويقي The Marketing Concept: *عبارة عن مدرسة فكرية محددة برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي.*

كما عرّف واير Wayer (Richard, 2004) التسويق المصرِفي بأنه نشاط يتضمن تحديد أكثر الأسواق ربحيةً حاضراً ومستقبلاً، في ضوء عملية تقييم مستمرة لحاجات العملاء

بما يُسهِم في وضع أهداف المصرِف، وتحديد برامجه، وتوجيه الخدمات اللازمة لتلك البرامج.

ثانياً . المفهوم التسويقي The Marketing Concept

المفهوم التسويقي مدرسةٌ فكريةٌ محدَّدةٌ برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي، انظر الشكل (1).



الشكل رقم (1)

أساس المفهوم التسويقي

تنطوي أهداف المؤسسة وفقاً للمفهوم التسويقي على تحقيق رضا الزبائن أو المستهلكين مع تحقيق حجم من الأرباح، في إطار عمل متكامل وكفء، يتم في إطار آخر من الأخلاق والسلوكات الحميدة، مع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية.

يتضح من الشكل (1) ان المفهوم التسويقي يُقرُّ بان أهداف المؤسسة تنطوي على تحقيق "رضا الزبائن أو المستهلكين مع تحقيق حجم من الأرباح، في إطار عمل متكامل وكفء، يتم في إطار آخر من الأخلاق والسلوكات الحميدة، مع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية". ان المفهوم التسويقي فلسفة (Philosophy) وإطار فكري (Frame of Mind)، كما انه قاعدة لاتخاذ القرار (Decision-Making Basis)، ودليلٌ (Guide) لإدارة الموارد بشكل فعَّال (Managing Resources Effectively).

وعليه، فان التسويق ليس بالنشاط الذي تضطلع به منشأة الأعمال، وإنما هو فلسفة تنظيمية (Organizational Philosophy) تؤثر على؛ وتوجه كلَّ عمليات المصرف ومنشأة الأعمال الأخرى، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على كل عنصر من عناصر المفهوم التسويقي، لنرى كيف يتم تطبيق هذا المفهوم في منشآت الأعمال المختلفة.

العناصر الأساسية للمفهوم التسويقي:

1. *رضا الزبائن*
2. *حجم الأرباح*
3. *إطار عمل متكامل وكفء*
4. *المسؤولية الاجتماعية*

ثالثاً . العناصر الأساسية للمفهوم التسويقي

Basic Elements of the Marketing Concept

(1) رضا الزبائن (المستهلكين) Customer Satisfaction

يُقرُّ المفهوم التسويقي بان تحقيق رضا المستهلك أو الزبون هو مجال العمل الذي يتعين على كافة منشآت الأعمال ان تكون منخرطةً فيه، بمعنى ان تحقيق رضا المستهلك ينبغي ان يكون الشغل الشاغل لمنشآت الأعمال. ان منشأة الأعمال ذات التوجه التسويقي الحقيقي (Marketing-Oriented) تؤمن بان أفضل طريقة لخدمة أهدافها المالية تكمن في إقرارها واعترافها بحاجات ورغبات الزبون، واستعدادها لإشباع هذه الحاجات والرغبات.

*رضا الزبائن **Customer Satisfaction**: قيام المصرف بإجراءات من شانها إرضاء الزبون، العميل الراضي هو وحده الذي سيبقى عميلاً موالياً للمصرف*

يقول خبير التسويق (J.B. Mckitterick) انه في ظل المفهوم التسويقي، ليس بالضرورة ان تكون ماهراً في جعل الزبون يفعل ما يلاءم مصالحك ويحقق راحتك؛ وإنما المهارة هي ان تقوم أنت، كشركة أو مجموعة أفراد، أو فرد واحد، بعملٍ من شانه ان يخدم مصالح وراحة الزبون. فالإعلان المصرفي البارع قد يدفع العميل إلى دخول المصرف، إلا ان العميل الراضي هو وحده الذي سيبقى عميلاً موالياً للمصرف (Loyal Client). ان هذا النوع من إعلان الكلمة المنطوقة (Work-of-Mouth Advertising)، يُعدُّ أداة بيعيه غاية في الأهمية لأي منشأة أعمال.

*حجم الأرباح **Profitable Volume**: فلسفة تقر بضرورة وأهمية تحقيق حالة من التوازن بين رضا الزبون والربحية.*

(2) حجم الأرباح Profitable Volume

ان المفهوم التسويقي لا يعني بالضرورة ان إرضاء الزبون هو هدف المؤسسة الوحيد، لان هذا المفهوم ليس بالفلسفة المعتمدة على تقديم الصدقات للمحتاجين من الزبائن على حساب مصالح منشأة الأعمال، وإنما هو فلسفة تقر بضرورة وأهمية تحقيق حالة من التوازن بين رضا الزبون والربحية، وان على منشأة الأعمال ان تحقق لنفسها أهدافًا ربحية محددة، إلا ان هذه الأهداف لن تتحقق إلا من خلال إرضاء الزبون.

*إطار العمل المتكافئ والكفء **Integrated, Efficient Framework**: أي ضرورة ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفة للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق في المؤسسة.*

فالمصرف، مثلاً، منشأة أعمال تسعى إلى تحقيق الربح من خلال تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات العملاء المالية والمصرفية، والمصرف ينبغي ان يحقق نوعاً من التوازن كيلا يتكبد خسائر، فهو قد يقدم بعض الخدمات بالمجَّان لكسب عملاء جدد أو للإبقاء على قاعدة عملائه، بينما يتقاضى رسوماً معينة مقابل تقديم خدمات أخرى لعملاء آخرين أو لنفس العملاء عن خدمات أخرى، ان الوضع المثالي هو ان يحقق المصرف رضا العملاء، ويحقق أيضاً بعض الأرباح.

(3) إطار عمل متكامل وكفء Integrated, Efficient Framework

ينبغي ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفةً للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق في المؤسسة؛ ففي المصارف، كما في المؤسسات الأخرى، تستند أهمية تكامل وتنسيق جهود ونشاطات العاملين إلى حقيقة مفادها: "ان الشركات لا تتخذ القرارات، وإنما الزبائن أو المستهلكون هم من يتخذ

القرارات"، فالتسويق يحدث في كل مرة يحصل فيها تفاعلٌ بين العميل والمصرف؛ فأمين الصندوق في المصرف يمارس التسويق عندما يرحب بالعميل، فإذا كان أمين الصندوق فظًّا أو غير مؤدب مع العميل، فان المصرف بنظر العميل سيكون فظًّا أيضًا.

والمسألة ليست فيما إذا كان ينبغي على أمين الصندوق ان يكون منهمكاً في التسويق، لان التسويق متأصل في الوظيفة نفسها، ان المسألة هي فيما إذا كان أمين الصندوق قادراً على تسويق خدمات المصرف بفعالية، لان التكامل الفعال للمفهوم التسويقي في كافة عمليات المصرف يزيد من احتمال ان تؤدي وظيفة أمين الصندوق بشكل يتلاءم وينسجم والمفهومَ التسويقي.

كما ان المفهوم التسويقي يربط كافة أقسام المصرف بعضها ببعض: فالأفراد المعنيون بخدمة العملاء (أعضاء الاتصال في المصرف) يحتاجون إلى أفراد التشغيل ومبرمجي الحاسوب، وهؤلاء في المقابل يحتاجون إلى أعضاء الاتصال في المصرف، وفي المصرف ذي التوجه التسويقي، هناك فهم مشترك مفاده (إذا كنت لا تقدم خدمة للعميل بنفسك، فانك في الواقع تقدم خدمة لمن يخدم العميل).

(4) المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: *هي التزام منظمات الأعمال بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شانه خدمة أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداتها كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.*

ان المسؤولية الاجتماعية جزء حيوي من أجزاء المفهوم التسويقي، وقد يكون بمقدور شركةٍ ما إرضاء عملائها، إلا ان هذه الشركة قد تكون في حالة صراع مع المجتمع برمته، مثال ذلك، نجاح شركة ما في تسويق منتَج يُرضي عدداً من المستهلكين، إلا ان هذا المنتَج يلوث البيئة. ان المصارف، شانها شان العديد من منشآت الأعمال المحترمة من قبل المجتمع، يتوقع المجتمع منها ان تلعب دوراً نشيطاً ومقبولاً اجتماعيا في الحياة المدنية، أي ان المجتمع برمته يتمنى على المصارف ان تتحمل مسؤولية اجتماعية رفيعة، من خلال تقديم خدمات نافعة للمجتمع.

ليس بالأمر الغريب ان تقوم المصارف بالمساهمة في النشاطات واللقاءات الاجتماعية والثقافية ذات النفع العام؛ فالمصارف في العالم صارت اليوم تدعم النشاطات الفنية والثقافية والعلمية والرياضية والشبابية، فمصرف مثل (Citibank) غالباً ما يساهم في النشاطات الرياضية الشبابية كجزء من مسؤوليته الاجتماعية إزاء الشباب، بينما نجد البنك العربي (في الأردن)، ومن خلال مؤسسة شومان، يدعم النشاطات الأدبية والفكرية والاجتماعية على مستوى الوطن العربي، كما ان البنك يقدم المعونات المالية والاستشارية للعديد من المؤسسات التعليمية والتربوية في الأردن والبلدان العربية الأخرى.

ومن المؤسف ان لا تمارس جميع الشركات أعمالها بضمير اجتماعي، ومن الأعمال التي تتنافى والمسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال، بثّ ونشر وإذاعة الإعلانات المضلّلة والكاذبة، وممارسات التمييز العنصري، وتصنيع سلع غير مأمونة، وخطيرة أحياناً على صحة وسلامة الإنسان

والبيئة، وغالباً ما يتم اكتشاف ألاعيب وأكاذيب مثل هذه الشركات من قبل جمعيات حماية المستهلك، والمستهلكين أنفسهم، والمجتمع برمته.

وفي صناعة المصارف، توجد كثير من التشريعات التي تحمي المصارف والعملاء معاً، وقد حددت هذه التشريعات لان البعض أساء استخدام الصلاحيات أو استغفل القانون لتحقيق أهداف ونوايا غير شريفة على حساب المجتمع. والواقع ان وجود وتنامي أعداد جمعيات حماية المستهلك في العالم يعطي البرهان الأكيد على انه ما زالت هناك منشآت أعمال لم تدمج بصدق وإخلاص المفهومَ التسويقيَ في فلسفتها التنظيمية الشاملة، وبهذا الخصوص يقول (Peter Drucker): "إذا كنا، وبعد أكثر من عشرين عاماً من الحديث المتواصل عن التسويق، نشهد هذا النمو المتزايد والقوة المتعاظمة لحركة الاستهلاكية، فان هذا بحد ذاته لهو أكبر برهان على ان ممارسة التسويق ما تزال في أدنى مستوياتها، ان الاستهلاكية هي وصمة عار التسويق".

ففي سبعينيات القرن الماضي، بدأت العديد من الشركات الخدمية الاستهلاكية، وبضمنها المصارف، وشركات التأمين، وبيوت المال، بإظهار درجة عالية من الوعي التسويقي، حتى الشركات الاحتكارية، مثل شركة الهواتف الشهيرة (Bell Telephone)، أقدمت على تدشين برنامج تسويقي هجومي لتنشيط الطلب على الاتصالات البعيدة (Long- Distance Calling). وفي مطلع ثمانينيات القرن الماضي، أصبحت المؤسسات غير الربحية (Non- Profit Organizations) واعية ومدركة للحاجة إلى تسويق فعال، فالجامعات والكليات استحدثت أساليب تسويقية لتشجيع الطلبة على الانضمام إليها، والمستشفيات هي الأخرى صارت تنتهج شتى الأساليب التسويقية لتعظيم أرباحها، وحتى مراكز الشرطة لجأت إلى التسويق لتحسين صورتها في أذهان المجتمع.

والسؤال الذي نطرحه الآن يتعلق بالأسباب الحقيقية لتأخر العديد من منشآت الأعمال في تبني المفهوم التسويقي، والعوامل التي دفعت هذه المنشآت إلى إدراك أهمية المفهوم التسويقي بالنسبة لها، وللإجابة على هذه التساؤلات، سنستعرض نشوء المفهوم التسويقي.

رابعاً . نشوء المفهوم التسويقي

Evolution of the Marketing Concept

عادة الشركات ما تكتشف، أو تعيد اكتشاف، المفهوم التسويقي عندما تجد ان أرباحها قد بدأت بالتقلص أو الركود بسبب واحد أو أكثر من الحالات التالية:

1. انخفاض في المبيعات أو تقلص في الحصة السوقية.

2. نمو بطيء.
3. تغير في أنماط الشراء لدى المستهلك.
4. ازدياد حدة المنافسة.
5. ازدياد مصروفات التسويق.

وبالنظر لأهمية مثل هذه الحالات في تفسير نشوء المفهوم التسويقي، فسوف نستعرضها بالتفصيل.

(1) انخفاض حجم المبيعات، أو تقلّص في الحصة السوقية

A decline In Sales or Market Share

بحوث التسويق Marketing Research: هي عبارة عن منهج علمي يتم من خلاله تجميع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل تسويق الخدمات المصرفية، ومواجهة احتياجات الإدارة للمعلومات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب.

غالباً ما يكون انخفاض حجم المبيعات أو تقلص الحصة السوقية سبباً يدعو الشركات المعنية إلى تعظيم اهتماماتها وإدراكاتها التسويقية، ففي محاولة لإيجاد حل لمشكلة عزوف الطلبة عن الانضمام إليها، قامت العديد من الكليات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية باللجوء إلى بحوث التسويق (Marketing Research) لمساعدتها في فهم كيفية اتخاذ قرار "شراء" الكلية من قبل خريج الثانوية العامة. وقد استفادت الكليات من المعلومات المتأتية من نتائج البحث لتدشين برامج تسويقية خاصة لاستقطاب الطلبة إليها.

ان صناعة المصارف التجارية برمتها ما انفكت تخسر حصتها السوقية، لقد خسرت هذه المصارف حصتها السوقية لصالح المنشآت المالية القوية، وفي الفترة الأخيرة لصالح المنشآت المالية غير المصرفية، ان هذه الخسارة دفعت هذه الصناعة إلى دراسة وتمحيص ما تعرضه هذه المنشآت، وما لا تعرضه المصارف من خدمات.

وقد تبيّن ان المنشآت المالية القوية والمتنامية مسموح لها قانونًا بدفع معدلات فائدة على الودائع تفوق تلك التي تدفعها المصارف التجارية، وبهذا، فان المنشآت المالية القوية هي الأكثر فعالية، والأقدر إمكانية على تلبية طلبات العملاء، والمتضمِّنة الحصول على عائد أكبر على مدخراتهم.

أما المنشآتُ الماليةُ غيرُ المصرفية فقد تبيّن أنها تقدم خدماتٍ ماليةً أوسع إلى أولئك الأفراد الراغبين بالمخاطرة، ولهذا، فان المصارف التجارية، وبعد ان أدركت أهمية التسويق بالنسبة لمصالحها، بدأت تضغط من أجل إعادة النظر بالتشريعات الخاصة بمعدلات الفائدة، و لمزيد من الصلاحيات والسلطات المصرفية.

(2) نمو بطيء Slow Growth

هناك حدود (Limits) للطلب على السلع والخدمات، فعاجلاً أم آجلاً، تصبح الأسواق راكدة، الأمر الذي يدفع رجال التسويق إلى البحث عن مستهلكين لهم حاجات أو رغبات متقاربة تتطلب الإشباع، والتي يمكن من خلال إشباعها زيادة المبيعات، فعندما تَضاعَف عددُ المنافسين في سوق الأطعمة السريعة الجاهزة (Fast Food)، سارع (Mc Donald's) إلى تدشين برنامج لتحديد أنواع الأطعمة الإضافية والخدمات الأخرى التي يرغب بها الزبائن، وكنتيجة لذلك، بدأ (Mc Donald’s) بتقديم وجبات الفطور؛ ما أدى إلى زيادة المبيعات.

السلوك الشرائي Guying Behavior: *يتمثل بالمثيرات المتعلقة بالممارسات التسويقية والبيئية التي تخلق ما يعرف باستجابة العميل، فينتج عن ذلك اختيار العميل للمنتجات أو الخدمات ويتخذ قراره الشرائي بناءً على ذلك.*

(3) تغير السلوك الشرائي Changing Guying Behavior

ان رغبات وحاجات الزبائن/ العملاء/ المستهلكين ليست في حالة سكون، وإنما هي متجددة على الدوام، وأحد أسباب هذا التجدد والتغُّير يعود إلى زيادة مستوى الدخل المخصص للإنفاق (Disposable Income) لدى الأفراد، خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، والسبب الآخر يعود إلى التغُّير الحاصل في طراز الحياة (Life style) نتيجة زيادة دخول الأفراد وتغير القيم، فالوقت المخصص للرفاهية بالنسبة للمواطن الأمريكي قد ازداد بشكل كبير، وهذا بدوره أثّر كثيراً على تسويق النشاطات الترفيهية والمنتَجات ذات العلاقة مثل الملابس والسلع الرياضية.

وبما ان حاجات العميل في تغير مستمر، فان من الأهمية بمكان ان يتابع المصرف هذه التغُّيرات لكي يكون قادراً على تكييف المنتَجات المصرفية ونظام توزيعها طبقاً لذلك، فعملاء المصرف، مثلاً، صاروا يضعون قيمة أكبر لعملية توفير الوقت (Saving Time) قياساً إلى الولاء للمصرف (Bank Loyalty)، وقد أدركت بعض المصارف ان لدى العملاء حاجة للحصول على قروض بمنتهى السرعة والملائمة، مثل الحصول على قرض من خلال تقديم طلب إلى المصرف عن طريق الهاتف، ان المصرف الذي يكون قادراً على تقديم مثل هذه الخدمة سيكون في وضع يُمكّنه من فرض معدل فائدة أعلى على القرض، بالمقارنة مع المصرف الذي يطلب من عملائه مراجعة مبنى المصرف وتقديم طلب بذلك.

علاوة على ذلك، وبما ان عنصر الملائمة (Convenience Element) قد صار من العناصر التي يُوليها العميلُ أهميةً كبيرةً ويقيّمها عاليًا، فان تلك المصارف التي كانت سبّاقة في مجال تقديم مثل هذه الخدمات، استطاعت ان تحصل على حصة أكبر من سوق القروض من تلك المصارف التي اختارت عدم تقديم مثل هذه الخدمات، أو تلك التي تأخرت في تقديمها.

شهدت أنماط الشراء في سوق الخدمات المالية الاستهلاكية تغيرات جوهرية خلال السنوات الأخيرة المنصرمة، كما ان توافر ونجاح الصناديق المتبادلة (Mutual Funds) قد أبعد العملاء عن

المنتَجات المصرفية الأكثر أماناً وضماناً، لكن الأقل عائداً. وقد وفرت جمعيات القروض، واتحادات المصارف الائتمانية للعملاء بدائل كثيرة لاختيار المؤسسات المالية، ومع اشتداد حدة المنافسة، يجد رجال التسويق المصرفي صعوبات جَمّةً في تحديد وتشخيص الحاجات المالية والعاطفية لجمهور العملاء المستهدَفين (Target Audiences).

(4) ازدياد حدة المنافسة Increased Competition

ترتبط العديد من الحالات، سابقة الذكر، بطريقة أو بأخرى بازدياد حدة المنافسة، الشيء الأكثر مدعاة للقلق بالنسبة لمصرف بوضعه، هو الدخول المفاجئ لمنافس له في السوق المصرفية، فعندما لا تكون أمام العملاء إلا بدائل محدودة جداً، فان دافعية رجل التسويق المصرفي في تلبية حاجات عملائه بأفضل طريقة ممكنة تكون ضعيفة أو محدودة، وعندما تجد المصارف نفسها في مواجهة أوضاع تنافسية شديدة الحدة، فان الوضع يصبح أكثر مدعاة للتحدي، فالمنشآت المالية غير المصرفية ليست فقط مؤسسات تنافسية قوية، وإنما هناك المؤسسات غير المالية التي دخلت سوق الخدمات المالية بزخمٍ عالٍ.

(5) ازدياد مصروفات التسويق Increase Marketing Expenses

يزداد الوعي والإدراك التسويقي لدى بعض المؤسسات كنتيجة لعوامل قلق مالية أو نقدية (Monetary Concerns)، فالمؤسسة التي ترى ان مصروفاتها على التسويق تمثل نسبة عالية من الميزانية التشغيلية قد تتحفز للنظر عن كثب إلى ذراعها التسويقية (Marketing Arm)، فقد تجد هذه المؤسسة ضرورة لإعادة تنظيم هيكلها بالشكل الذي يسمح بتكامل مبادئ التسويق في إجمالي عملياتها.

خامساً . مراحل تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف

Marketing Concept Development Stages in Banks Industry

شخّص (Kotler, 2008) مراحل تطور المفهوم التسويقي، حيث أطلق تسمية (قانون التعلم البطيء Law of Slow Learning) على هذه المراحل، وقد استخدم (Kotler) صناعة المصارف لتجسيد هذه المراحل على أرض الواقع، وهذه المراحل هي خمسٌ، تتمثل في:

1. التسويق عبارة عن نشاطات الإعلان، وترويج المبيعات والدعاية.
2. التسويق عبارة عن توفير أجواءَ ودودةٍ مرحةٍ.

3. التسويق هو الابتكار.

4. التسويق هو تحديد مكانة الخدمة المصرفية في السوق وفي أذهان العملاء.

5. التسويق هو التحليل والتخطيط والرقابة.

وسيتم فيما يلي توضيح لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: التسويق عبارة عن نشاطات الإعلان، وترويج المبيعات والدعاية

*سوق البائع **Seller's Market**: في هذه السوق يكون الطلب على الخدمات يفوق العرض، بمعنى ان المصارف توفر الخدمات المالية الأساسية التي يطلبها العملاء، والبنوك في هذه الحالة ليس بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تبيع خدماتها.*

في بداية الخمسينات، لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للمصارف المحافظة، فالمصارف آنذاك كانت تعمل في سوق البائع (Seller's Market)، حيث الطلب على الخدمات يفوق العرض، بمعنى ان المصارف كانت توفر الخدمات المالية الأساسية التي كان العملاء يطلبونها، ولم تكن البنوك، والحالة هذه، بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية كي تبيع خدماتها، وانسجاما مع صورتها التقليدية في أذهان الناس في ذلك الوقت، فقد تم تشييد وبناء المصارف لتبدو أمينة ومحصنة ومؤثرة، أما التصميم الداخلي للمصرف، فقد كان بسيطاً جداً لدرجة التقشف الذي لا يخلو من الصرامة في كل شيء، ولم تعرف الابتسامة طريقها إلى وجوه أمناء الصندوق، حيث العبوس هو العرف السائد.

وفي نهاية الخمسينيات، ازدادت المنافسة على حسابات التوفير، وقامت بعض المصارف بتبني أساليب الإعلان وترويج المبيعات التي كانت تستخدمها مصانع إنتاج السلع الاستهلاكية، وسرعان ما تبنت المصارف الأخرى مثل هذه الأساليب بحيث أصبحت المنافسة على أشدها، وهكذا برز عصر "مفهوم الإعلان والترويج" في التسويق المصرفي.

المرحلة الثانية: التسويق عبارة عن توفير أجواء ودودة مرحة

في خضم الصراع، من أجل استقطاب وترغيب العملاء بالتعامل معها، أدركت المصارف ان مهمة جعل العملاء يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الاحتفاظ بهم، وهكذا، أخذ التسويق بُعداً جديداً، ألا وهو محاولة إسعاد العميل، وإضفاء جو ودود ومرح داخل العمل، وبين العملاء والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية، وبدأت الابتسامة تجد طريقها إلى وجوه أمناء الصندوق، حيث تم رفع الحواجز التي كانت تفصل بين أمين الصندوق والعميل، كما تم إعادة تصميم الديكورات الداخلية للمصرف لتكوين جو ودود ومرح، إلا ان الصداقة سرعان ما أصبحت سمعة متوقعة وشائعة لدرجة أنها فقدت أهميتها كمعيار من المعايير التي يأخذها العميل بنظر الاعتبار لدى اختياره التعامل مع مصرف ما.

المرحلة الثالثة: التسويق هو الابتكار

الابتكار Creativity: *هو القدرة على إنتاج عمل عبقري ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقاً، وبهذا المعنى فان الابتكار عبارة عن عملية أو إجراء داخل منظمة ما، تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء.*

قدرةٌ تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء؛ إذ أصبحت النظرة إلى التسويق في هذه المرحلة باعتبارها ابتكارًا (Creation) بعد ان اتضح ان النمطية في نشاط المصارف تقف حجر عثرة يحول دون تلبية الاحتياجات المتجددة والمتنامية للعملاء، ولهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات المصرفية ضرورة ملحة إذا ما أرادت المصارف التمتع بالميزة التنافسية (Competitive Advantage) وهكذا، صار الشغل الشاغل للمصارف في هذه المرحلة هو البحث المتواصل عن أساليب وقواعد جديدة وأنواع مبتكرة من الخدمات المصرفية التي تتوافق وتنسجم وحالةَ التغُّير والتنوع في الاحتياجات المالية المتنامية للعملاء، ومن ثم لم يعد اهتمام المصرف ينصب في مجرد المحافظة على العملاء أو البقاء، وإنما تنويع وتمييز الخدمات، فظهرت بطاقات الائتمان (Credit Cards)، والصراف الآلي، وخطط الادخار لأعياد الميلاد، وبرامج السحب على الحساب بأكثر من رصيد الساحب (Overdraft Programmers)، والقروض الميسّرة لشراء السيارات وغيرها، وكمثال على ذلك، صار مصرف أميركا يقدم أكثر من 350 نوعاً من الخدمات المصرفية لعملائه.

المرحلة الرابعة: التسويق هو تحديد مكانة الخدمة المصرفية في السوق وفي أذهان العملاء

تجزئة السوق المصرفية Market Segmentation: *هي عبارة عن تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة ومحددة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة، وبطريقة تمكن من توجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة من تلك المجموعات.*

في هذه المرحلة بدأت المصارف تتسابق في البحث عن أساليب أخرى جديدة، بجانب الإعلان والابتسام في وجه العملاء، والابتكار الذي تقوم به جميع المصارف، لكي تحقق درجة عالية من التميز. وحصل في هذه المرحلة ان أدركت المصارف انه لا يوجد مصرف واحد يمكن اعتباره أفضل مصرف لجميع العملاء، أو يمكن ان يقدم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها وبالجودة المطلوبة، ومن ثم، فان على المصرف المعين ان يختار ويبحث عن الفرص السوقية ويقوم بتقييمها جيداً لكي يصبح له مركزاً متميزاً في السوق، أي ان يكون قادراً على تحديد مكانة الخدمة المصرفية التي يقدمها في السوق، وفي أذهان العملاء (Positioning).

هذا التوجه والاهتمام جعل التسويق المصرفي يهتم ليس فقط بالنشاطات التي تستهدف تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف لدى العملاء، وإنما في تحديد مكانة الخدمة المصرفية المعينة والمحددة في سوق أو قطاع سوقي، أو جزء من قطاع معين، وترسيخ هذه الصورة في أذهان شريحة معينة من العملاء بحيث يصبح من الصعب نسيانها. وهكذا صارت الخدمات المصرفية تقدم

لقطاعات سوقية معينة بعد ان أصبحت الأسواق تُجزَّأ إلى قطاعات وفق أسلوب تجزئة السوق المصرفية (Market Segmentation)، بحيث أصبح كل قطاع سوقي مختار أو مستهدَف يتمتع بميزة تنافسية عن غيره من القطاعات الأخرى، كما انتهجت بعض المصارف سياسات تسعيرية وترويجية خاصة بها لاستهداف قطاعات معينة ومحددة، فأصبح هناك قطاعاً للأثرياء من العملاء، وآخر لربات البيوت، وثالثًا للمجاميع العمرية (25–45) سنة، ورابعًا لكبار السن من المتقاعدين والمحاربين القدماء، وهكذا.

المرحلة الخامسة: التسويق هو التحليل والتخطيط والرقابة

منهج النظم Systems Approach: ذلك المنهج الذي يعالج الظاهرات الطبيعية والإنسانية كنظام ينظر إلى تلك الظاهرات على أنها شيء كلي تتفاعل عناصره معاً.

في هذه المرحلة بالذات، لم يعد اهتمام المصارف منصباً على المعالجات أو الأساليب التجميلية (Cosmetic Approaches)، وإنما تجاوزها لما هو أعمق وأشمل، حيث الاهتمام والاتجاه صوب التخطيط والتحليل والرقابة المبرمجة المنظمة لكافة العمليات والنشاطات المصرفية، وذلك في إطار منهج النُظُم (Systems Approach)، الذي ينظر إلى المؤسسة المصرفية في إطار صورتها الكلية والشمولية بدلاً من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك. ان مدخل النُظُم يهيئ وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية للعملية الإدارية المصرفية، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الأكبر، أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخله الإدارة المصرفية.

وهذا الأمر أملى على المصارف ضرورات الاهتمام بالمعلومات التسويقية، وبحوث التسويق وغيرها من المعلومات الدقيقة المطلوب توفرها كماً ونوعاً أمام القائمين على عملية تقديم الخدمات المصرفية، لضمان أعلى درجات التميز والنمو في صناعة تتسم بالمنافسة الحادة. ويرى (Kotler) ان العديد من المصارف التجارية اليوم مازالت في المرحلة الثالثة أو الرابعة من مراحل تطور التسويق المصرفي، وهناك مصارف لم تغادر بعد المرحلة الأولى، ولكي تحقق الصناعة المصرفية والمصارف الفردية النجاح المنشود في عالم يتسم بالمتغيرات المتسارعة، والمنافسة الشديدة، ولكي تكون قادرة على إمساك زمام أمورها على مدى المستقبل القريب، فان عليها ان تكافح كفاحاً مريراً، وبإصرار لا يلين، من أجل الوصول إلى المرحلة الخامسة، ويتطلب ذلك من مديري المصارف تطوير منهج فكري جديد – فلسفة جديدة – كما فعل أقرانهم في الصناعات الأخرى، وهذا المنهج الفكري الجديد هو ما نصطلح على تسميته بـ المفهوم التسويقي (The Marketing Concept)، والذي ناقشناه آنفا في هذا الفصل، وسنناقشه لاحقاً أيضاً.

مراحل تطور المفهوم التسويقي:

1. *التوجه نحو المنتَج.*
2. *التوجه البيعي.*
3. *التوجه الإنتاجي.*
4. *التوجه بالعميل.*

سادساً . مراحل تطوير التسويق والمفهوم التسويقي

Marketing Concept Development Stages

عندما تتبنى شركةٌ ما المفهوم التسويقي، يتعين عليها ان تعيد توجيه نفسها بقدر تَعلُّق الأمر بهويتها (Identity)، فعندما نوجه سؤالاً إلى مدير تنفيذي حول مجال العمل الذي تقوم به شركته (What Business Are You In?)، فان جوابه يدلنا على ما إذا كانت شركته قد تبنت المفهوم التسويقي أم لا، فالمدير التنفيذي ذو التوجه التسويقي (Marketing-Oriented) سينحصر جوابه في إطار الحاجات والرغبات التي تسعى شركته إلى إشباعها، وقد يبدو للوهلة الأولى ان هذا هو الجواب الواضح والمؤكد الذي ينبغي تقديمه، إلا ان هناك الكثير من منشآت الأعمال التي تترجم هويتها في إطار ما يكون عن هذا التوجه التسويقي، ولتوضيح هذه الحالة، سنستعرض التوجهات التالية:

التوجهة نحو المنتَج The Product Orientation: الاستجابة للحاجات المالية المختلفة والمتنوعة للأفراد، ومنشآت الأعمال والمنظمات الأخرى، بمعنى القدرة على تلبية الحاجات المالية للعملاء، في ظل المتغيرات والتطورات المتجددة التي يشهدها العالم.

(1) التوجه نحو المنتَج The Product Orientation

في عام 1960 كتب (Theodore Levitt) مقالاً بعنوان (قلة التبصر أو التمييز التسويقي Marketing Myopia)، أوضح فيه ان سبب إخفاق الكثير من المؤسسات التي كانت في يوم ما تتمتع بمستويات نمو عالية، يعود بالدرجة الأولى إلى **فشل إداري**، وليس إلى **ركود السوق**. وأضاف (Levitt) ان الإخفاق أو الفشل الإداري الرئيسي يكمن في تحديد أعمالها في إطار المنتَجات القائمة بدلاً من تحديدها على أساس الأسواق المتغيرة، وبعبارة أخرى، فانه بحكم التغُّير المستمر في عادات الشراء لدى المستهلكين، فان على الشركات ان لا تحدد أعمالها في إطار المنتَجات المعروضة للبيع والتي تستهدف إشباع حاجات المستهلكين، وإنما ينبغي ان تحدد أعمالها بدقة في إطار الاحتياجات واسعة النطاق للمستهلكين.

كيف يمكن تطبيق هذا المفهوم في قطاع المصارف؟

يتعين على المصارف، إذا ما أرادت ان تنمو وتزدهر في سوق تتسم بالمتغيرات السريعة، ان لا تنظر إلى نفسها على أنها تقدم خدمات مصرفية تقليدية، وإنما ينبغي عليها ان تعتبر نفسها في مجال العمل الذي يستجيب للحاجات المالية المختلفة والمتنوعة للأفراد، ومنشآت الأعمال والمنظمات الأخرى، بعبارة أخرى، فانه يتعين على المصارف ان تكون مستعدة وقادرة على تلبية الحاجات المالية للعملاء، وهي حاجات لا تعرف السكون، في عالم يتسم بالمتغيرات في كل شيء، ان الإقرار بهذا الوضع ينفع المصارف ذات التوجهات التسويقية التي تكافح من أجل تشريع قوانين مصرفية ليبرالية.

التوجه البيعي The Selling Orientation:

(2) التوجه البيعي The Selling Orientation

هناك بعض الشركات التي تتحدد هويتها في إطار جهودها البيعية (Sales Efforts)، وهذه الحالة تدفعنا إلى توضيح الفرق بين البيع (Selling) والتسويق (Marketing)، فالكثير من الناس يخلطون بين الاثنين أو يعتقدون أنهما مترابطان، وفي الواقع، فان المصطلحين متناقضان، فمنشأة الأعمال ذات التوجه البيعي تركز على تصنيع سلعة أو تقديم خدمة، ومن ثم السعي لبيعها، وبالعكس من ذلك، فان الشركة ذات التوجه التسويقي تقوم بنشاط البحث كي تتعرف على ما يريده المستهلكون (جانب الطلب)، لتقوم بعد ذلك بتوفير السلعة أو الخدمة طبقاً لذلك، وهكذا، فان الشركة ذات التوجه البيعي ترمي ثقلها باتجاه إقناع المستهلكين انتهاج المسلك الذي ترغبه الشركة أو تتمناه لنفسها، أما في حالة الشركة ذات التوجه التسويقي، فان هدفها ينصب في تلبية كل ما يرغبه المستهلكون ويتمنوه.

***التوجه التسويقي The Marketing Orientation:** تقوم المنظمة بنشاط البحث لكي تتعرف على ما يريده المستهلكون، ثم تقوم بعد ذلك بتوفير السلعة أو الخدمة طبقاً لذلك.*

(3) التوجه الإنتاجي The Production Orientation

ان أكثر ما يهم المنشآت ذات التوجه الإنتاجي هي الطريقة التي يتم استخدامها لإنتاج السلعة، وليس السلعة نفسها، ان هذا النوع من التوجيه يقود الشركة إلى استنفار كامل طاقاتها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وفي حالة المصرف ذي التوجه الإنتاجي، فان المنتَجات المصرفية الجديدة غالباً ما يتم تطويرها بالاعتماد على أساليب معالجة البيانات (Data Processing) أو نظم الأفراد (Personnel Systems)، حيث يتم تصميم مثل هذه الأساليب لخدمة المصرف بالدرجة الأولى والأخيرة، وليس من أجل راحة العملاء.

***التوجه الإنتاجي The Production Orientation:** يتم التركيز في هذا التوجه على طريقة إنتاج السلعة أو الخدمة، وليس التركيز على السلعة أو الخدمة نفسها.*

أما في حالة المصرف ذي الاتجاه التسويقي، فانه ينظر للأمور دائماً من وجهة نظر العميل، ولو أخذنا كشف الحساب كمثال لتوضيح كيف ينظر كلٌ من المصرف ذي التوجه الإنتاجي، والمصرف ذي التوجه التسويقي، نجد ان الأول يلجأ إلى أحدث أساليب إعداد الكشف دون ان يأبه لاحتمال ان لا يكون العميل قادراً على استيعاب مفرداته، أو قراءته أو فهمه بسهولة. بينما الكشف الذي يعده المصرف الثاني، ذو التوجه التسويقي، غالباً ما يتسم بالبساطة وسهولة الفهم من قبل العميل.

(4) التوجه بالعميل The Customer Orientation

التوجه بالعميل The Customer Orientation: توجه المنظمة بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، أي ان العميل واحتياجاته هما الشغل الشاغل للمنظمة ككيان قائم بحد ذاته.

يُستَمد المفهومُ التسويقيُ من واقع وأساس تَوَجُّه المنظمةِ بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، بعبارة أخرى، فان المفهوم التسويقي لا يقر بأي أسلوب غير الأسلوب الذي يعتبر العميل واحتياجاته الشغل الشاغل للمنظمة ككيان قائم بحد ذاته. ولمعرفة ما مستوى توجه المصرف العادي بالعميل؟

فان الإجابة على هذا السؤال تتطلب استعراض بعض من الحاجات الأساسية التي يتطلع العملاء إلى المصرف من أجل تحقيقها لهم، ومن ثم تبين قدرة أو جدارة الصناعة المصرفية في تلبية هذه الحاجات الأساسية، تشير الأبحاث والدراسات والاستطلاعات الميدانية التي أجريت في القطاع المصرفي، إلى وجود أربع حاجات رئيسة للعملاء، وهي:

1. ان العملاء يريدون خدمات سريعة في ساعات الذروة

They Want Faster Service at Peak Times

ان عملاء المصرف يكرهون الانتظار في طوابير طويلة، إلا أنهم صاروا يتوقعون الانتظار، لان الانتظار أصبح ظاهرة قائمة منذ فترة طويلة، وتلجأ بعض المصارف إلى استخدام التكنولوجيا لحساب الوقت الذي يستغرقه العملاء للحصول على الخدمة المصرفية، وعلى أساس نتائج مثل هذه المتابعات والملاحظات الميدانية، بدأت هذه المصارف تُعدّل في أوقات تواجد مسؤولي الصندوق؛ فأحد المصارف لجأ إلى أسلوب الوقت المرن لدوام مسؤولي الصندوق (Flex- Time)، حيث يتم تشغيل 50% من مسؤولي الصندوق بدءاً من الساعة العاشرة صباحاً، ويستمر هؤلاء بالعمل خلال فترة ساعات الغداء، وبهذا فان العدد الأكبر من مسؤولي الصناديق يكونوا متواجدين خلف الشباك في ساعات الذروة. وهناك مصارف تستجيب لرغبات مسؤولي الصندوق في تناول الغذاء من الساعة (11-1) أو أي وقت آخر يراه المصرف ملائماً من حيث عدم تأثيره بالسلب على الخدمات المقدمة للعملاء.

يحتاج العميل من المصرف:

1. الحصول على خدمات سريعة في ساعات الذروة.
2. ان يعامل كشخص له شان في نظر المصرف.
3. ان يقدم له حلولاً مناسبة لمشاكله.
4. ان يتعامل مع المصرف في الوقت الذي يلائمه.

كما ان مصرف شيكاغو الوطني (FNBC) كان قد استحدث منذ سنوات نظام الانتظار الالكتروني (Electronic Queuing System) الذي ساعد كثيراً في تسهيل عملية تدفق العملاء (Client's Flow) وتقديم الخدمة الملائمة لهم (Proper Service)، وأيضاً في تسهيل عمل المشرفين في المصرف للحصول على المعلومات الفورية التي تخدم عملية توجيه وإرشاد العملاء إلى النقطة الملائمة للحصول على الخدمة.

كما ان شبكة الحاسوب ساعدت مسؤولي الصندوق في المصرف في الحصول على معلومات دقيقة حول حاجات ورغبات العملاء، الأمر الذي ساهم في تلبية هذه الحاجات وتعزيز درجة الرضا لديهم، ومما ساهم في تحسين مستوى الخدمات، قيام المصرف المذكور بتركيب عدد كبير من معدات الصراف الآلي لتقديم خدمات مصرفية سريعة للعملاء، علاوة على توفير الخدمات التقليدية داخل المصرف، ونتيجة لهذه التحسينات تقلّص الوقت المترتب على عمليات السحب بنسبة 30%، وعمليات الإيداع بنسبة 35%، أما الاستشارات والاستفسارات فقد تقلص الوقت اللازم لتقديمها بنسبة 50%.

وضع المصرف طاولات بسيطة في الأيام المزدحمة لتقديم الخدمة المصرفية للمودعين والساحبين، وللإجابة على الاستفسارات البسيطة، وتم تمديد ساعات عمل خدمات الصالة من 38 إلى 56 ساعة أسبوعياً، بضمنها أيام الآحاد، وأصدر المصرف عنوانه (كيف نقلص فترات الانتظار؟) نبّه فيه العملاء إلى تجنب ساعات الازدحام، وتقدم بعدة اقتراحات لتجنب التأخير.

وأجرى المصرف المذكور تغييراً في الموارد البشرية، حيث أجرى تعديلاً على وصف وظيفة مسؤول الصندوق بحيث تضمّنت قيامه بمسؤولية تنظيم وقت انتظار المشاكل أو التعاملات المعقدة في حالة عجز مسؤول الصندوق عن حلها، علاوة على ذلك، فقد قام المصرف بالاستعانة بعدد من مسؤولي الصندوق من خارج الهيكل التنظيمي للعمل في أوقات الذروة (ولفترة تتراوح ما بين 12-18 ساعة أسبوعياً). أما مسؤولو الصندوق القائمون والتابعون أصلا للهيكل التنظيمي، فقد تم منحهم حوافز إضافية ان هم حسّنوا إنتاجيتهم وأداءهم، وفق معايير واضحة لتقييم الأداء وقياس الإنتاجية.

2. ان العملاء يرغبون بان يعاملوا كأشخاص لهم شان في نظر المصرف

They Want To Be Treated As Though They Matter To the Bank

غالباً ما يعبّر العملاء عن دهشتهم وسعادتهم عندما يشعرهم موظف المصرف، سواء أكان مسؤول صندوق أم مسؤول فتح الحسابات الجديدة، بأهميتهم في نظر المصرف، وبان المصرف يعتبرهم فعلاً عملاء ذا شان ومكانة. ان بعض موظفي المصرف يعاملون العملاء بهذه الطريقة الإنسانية الراقية ليس بدافع أو تشجيع من مصارفهم، وإنما لان طبيعة وأخلاق هؤلاء الموظفين لا تسمح لهم بالتصرف إلا بهذا الأسلوب الخلوق والمهذب.

إلا ان العديد من العاملين في المصارف ما زالوا غير مطلعين أو مدركين للتأثيرات التي قد تتركها تصرفاتهم على نفسية وأذهان العملاء، والأسوأ من ذلك، ان أرباب العمل لم يطلبوا من هؤلاء العاملين ان يعاملوا العملاء بطريقة تعزّز من مستوى العلاقات القائمة بين الزبائن والعاملين، وبدلاً من ذلك، فان هذه النماذج من المصارف تركز بشكل خاص على ضرورة إنهاء عملية التبادل بعجالة

وعلى مضض، متناسية دورها في إشباع الحاجات العاطفية (Emotional) بالإضافة إلى الحاجات المالية للعملاء.

3. ان العملاء يريدون من المصرف ان يقدم لهم حلولاً مناسبة لمشاكلهم

They Want Proper Resolution of Their Problems

من المفيد الإشارة إلى ان عملاء المصرف لا يتوقعون ان تكون علاقاتهم مع المصرف خالية تماماً من المشاكل، إلا ان العملاء يتوقعون من المصرف ان يسارع إلى تصحيح الخطأ إذا ما حصل بطريقة سريعة ومهنية، ومن سوء الحظ ان القليل جداً من المصارف تعير اهتماماً لخدمة العميل، وبرغم ان للكثير من المصارف إدارات خاصة لخدمة العميل، إلا ان العاملين عادة ما يفتقرون إلى الوسائل والأساليب الكفيلة لمعالجة شكاوى العملاء بالدبلوماسية المطلوبة، علاوة على ذلك، فان الاتجاه أو الموقف السائد هو انه عندما يحصل نزاع مالي، فان العميل يكون هو المخطئ ما لم يُثبِت المصرفُ عكس ذلك.

4. ان العملاء يرغبون بان يتعاملوا مع المصرف في الوقت الذي يلائمهم

.They Want To Be Able To Do Business When It Is Convenient To Them

في حالات كثيرة، فان المصارف تغلق أبوابها قبل انتهاء ساعات العمل المعتمدة في منشآت الأعمال المختلفة (أي قبل نهاية وقت الدوام الرسمي)، الأمر الذي يترتب عليه اضطرار العملاء إلى التضحية بساعات راحتهم (أثناء فترة الغذاء مثلاً) لمراجعة المصرف وإجراء التعاملات المصرفية المطلوبة، أو قد يضطروا إلى مراجعة المصرف في ساعات المساء أو نهاية الأسبوع، وبرغم ان مراكز التسوق تشهد ازدحاما واضحاً في عطلة نهاية الأسبوع بسبب تفرغ المستهلكين للشراء حيث يتوفر لهم وقت فراغ بعد أيام من العمل المضني، إلا ان المصارف غالباً ما تكون مقفلة خلال عطلة نهاية الأسبوع، صحيح ان العملاء قادرون على استخدام الصراف الآلي لإتمام عمليات السحب، إلا ان هؤلاء لن يكونوا قادرين على طلب قرض أو فتح شهادة إيداع عندما يكون المصرف مغلقاً، وكنتيجة لذلك، أدركت بعض المصارف الحاجة لفتح فروع للمصرف في مراكز التسوق، وهناك بعض المصارف التي بدأت تفتح أبوابها لساعات معينة أيام الأحد.

الملخَّص

تم في هذا الفصل، تحديد مفهوم التسويق باعتباره ينطوي على عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع شيء ما، وانه قد يكون فكرة أو سلعة أو خدمة، ويسعى إلى تحقيق كل من أهداف الأفراد والمنشآت، ويعمل من خلال عمليات التبادل، وهو عملية تخطيطية.

وتناول الفصل المفهوم التسويقي The Marketing Concept، باعتباره مدرسة فكرية محددة برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي، والذي يتكون من عدة عناصر تشمل: رضا الزبائن بقيام المصرف بإجراءات من شانها إرضاء الزبون، وحجم الأرباح من خلال الفلسفة تقر بضرورة وأهمية تحقيق حالة من التوازن بين رضا الزبون والربحية، وإطار عمل متكامل وكفء؛ أي ضرورة ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفة للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق، والمسؤولية الاجتماعية؛ التي تعني التزام البنك بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شانه خدمة أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداته كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.

وتمت مناقشة نشوء المفهوم التسويقي Evolution of The Marketing Concept، والحالات التي تسهم في تفسير المفهوم التسويقي، والتي تتمثل في انخفاض في المبيعات أو تقلص في الحصة السوقية، والنمو البطيء، والتغُّير في أنماط الشراء لدى المستهلك، وازدياد حدة المنافسة، وازدياد مصروفات التسويق.

وناقش الفصل كذلك، مراحل تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف، والتي حددها كوتلر بخمس مراحل، تتمثل في كون التسويق بمثابة نشاطات الإعلان، وترويج المبيعات والدعاية، وهو توفير أجواء ودودة مرحة، ويعني الابتكار، كما انه يشير إلى تحديد مكانة الخدمة المصرفية في السوق وفي أذهان العملاء، وهو عملية التحليل والتخطيط والرقابة.

وانتهى الفصل، بتوضيح مراحل تطوير التسويق والمفهوم التسويقي، وحددها بأربع مراحل هي: التوجه نحو المنتَج والذي يعني الاستجابة للحاجات المالية المختلفة والمتنوعة للأفراد، ومنشآت الأعمال والمنظمات الأخرى، بمعنى القدرة على تلبية الحاجات المالية للعملاء. والتوجه البيعي الذي التركيز على تصنيع سلعة أو تقديم خدمة، ومن ثم السعي لبيعها. والتوجه الإنتاجي، الذي يتم فيه التركيز على طريقة إنتاج السلعة أو الخدمة، وليس التركيز على السلعة أو الخدمة نفسها والتوجه بالعميل، الذي يركِّز على توجه المنظمة بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، أي ان العميل واحتياجاته هما الشغل الشاغل للمنظمة ككيان قائم بحد ذاته.

مَسرد المصطلحات

- **التسويق Marketing**: تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت.
- **عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix**: وهي أربعة عناصر أساسية تشمل، المنتَج والسعر والتوزيع والترويج.
- **المنتَج Product**: يشير هذا المصطلح إلى أي سلعة أو خدمة أو فكرة تكون قادرة على إشباع حاجة أو رغبة لدى المستهلك أو الزبون.
- **السوق Market**: يتألف من جميع المشترين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة مشتركة، والذين قد يكونوا راغبين وقادرين على الدخول في عملية تبادل لإشباع أو تحقيق هذه الحاجة أو الرغبة.
- **السوق المصرفية للأفراد Bank's Market for Persons**: وتسمى أيضاً (سوق التجزئة المصرفية أو سوق الجمهور المصرفي العام)، وهي السوق التي تتألف من أناس لهم القدرة والرغبة الأكيدة أو الكامنة لاستخدام هذه القدرة، لإشباع حاجاتهم المالية الشخصية.
- **المفهوم التسويقي The Marketing Concept**: مدرسة فكرية محددة برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي.
- **رضا الزبائن Customer Satisfaction**: قيام المصرف بإجراءات من شانها إرضاء الزبون، فالعميل الراضي هو وحده الذي سيبقى عميلاً موالياً للمصرف.
- **حجم الأرباح Profitable Volume**: فلسفة تقر بضرورة وأهمية تحقيق حالة من التوازن بين رضا الزبون والربحية.
- **إطار العمل المتكافئ والكفء Integrated, Efficient Framework**: أي ضرورة ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفةً للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق في المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility**: التزام منظمات الأعمال بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شانه خدمة أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداتها كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.
- **بحوث التسويق Marketing Research**: هي منهج علمي يتم من خلاله تجميع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل تسويق الخدمات المصرفية، ومواجهة احتياجات الإدارة للمعلومات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب.

- **السلوك الشرائي Guying Behavior**: يتمثل بالمثيرات المتعلقة بالممارسات التسويقية والبيئية التي تخلق ما يعرف باستجابة العميل، فينتج عن ذلك اختيار العميل للمنتجات أو الخدمات ويتخذ قراره الشرائي بناءً على ذلك.
- **سوق البائع Seller's Market**: في هذه السوق يفوق الطلب على الخدمات العرض، بمعنى ان المصارف توفر الخدمات المالية الأساسية التي يطلبها العملاء، والبنوك في هذه الحالة ليست بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تبيع خدماتها.
- **الابتكار Creativity**: القدرة على إنتاج عمل عبقري ومبتكَر ومفيد بحيث يكون مختلفًا عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقاً، وبهذا المعنى فان الابتكار عملية أو إجراء داخل منظمة ما، تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء.
- **تجزئة السوق المصرفية Market Segmentation**: تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة ومحددة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة، وبطريقة تمكِّن من توجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة من تلك المجموعات.
- **منهج النظم Systems Approach**: ذلك المنهج الذي يعالج الظاهرات الطبيعية والإنسانية كنظام ينظر إلى تلك الظاهرات على أنها شيء كلي تتفاعل عناصره معاً.
- **التوجه نحو المنتَج The Product Orientation**: الاستجابة للحاجات المالية المختلفة والمتنوعة للأفراد، ومنشآت الأعمال والمنظمات الأخرى، بمعنى القدرة على تلبية الحاجات المالية للعملاء، في ظل المتغيرات والتطورات المتجددة التي يشهدها العالم.
- **التوجه البيعي The Selling Orientation**: التركيز على تصنيع سلعة أو تقديم خدمة، ومن ثم السعي لبيعها.
- **التوجه التسويقي The Marketing Orientation**: تقوم المنظمة بنشاط البحث لكي تتعرف على ما يريده المستهلكون، ثم تقوم بعد ذلك بتوفير السلعة أو الخدمة طبقاً لذلك.
- **التوجه الإنتاجي The Production Orientation**: يتم التركيز في هذا التوجه على طريقة إنتاج السلعة أو الخدمة، وليس التركيز على السلعة أو الخدمة نفسها، أي ان هذا التوجه يقود إلى محاولة البنك تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة في إنتاج الخدمات.
- **التوجه بالعميل The Customer Orientation**: توجه المنظمة بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، أي ان العميل واحتياجاته هما الشغل الشاغل للمنظمة ككيان قائم بحد ذاته.

أسئلة للمناقشة

1. في ضوء المفاهيم المتعددة والمتنوعة التي تناولها المختصون للتسويق، قدّم تعريفاً شاملاً للتسويق؟
2. ما العناصر الأساسية التي يشتمل عليها تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق؟
3. ما عناصر المزيج التسويقي الأساسية. موضحاً الإضافات الجديدة على تلك العناصر؟
4. ما المقصود بالمنتَج. وما أصنافه؟
5. ما الأهداف التي يسعى التسويق لتحقيقها لكل من الأفراد والمؤسسات؟
6. يعمل التسويق من خلال عملية التبادل، بيّن كيف تتم هذه العملية وما أطرافها الأساسية، وبين مَن ومَن يتم التبادل؟
7. ما المقصود بالسوق المصرفية للأفراد؟
8. ما المفهوم التسويقي، وما عناصره الأساسية؟
9. كيف يعمل المفهوم التسويقي على تحقيق رضا الزبائن؟
10. ينبغي ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفة للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق، بيّن كيف يتم ذلك؟
11. كيف يمكن للبنك تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة المختلفين؟
12. تكتشف الشركات، أو تعيد اكتشاف، المفهوم التسويقي عندما تجد ان أرباحها قد بدأت بالتقلص أو الركود بسبب واحد أو أكثر من حالات معينة، ما تلك الحالات؟
13. عرّف بحوث التسويق؛ مبيناً أهميتها لقطاع المصارف على وجه الخصوص؟
14. واحدة من الحالات التي تؤدي إلى إعادة اكتشاف المفهوم التسويقي هي تغير السلوك الشرائي، ما المقصود بدلك؟ مبيناً معنى السلوك الشرائي؟
15. ما مراحل تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف؟
16. وضح المفصود بسوق البائع؟
17. ماذا يعني الابتكار؟ وما أهميته لقطاع المصارف؟
18. ما المقصود بتجزئة السوق؟ وكيف يؤدي ذلك إلى تطور المفهوم التسويقي في صناعة المصارف؟
19. ما مراحل تطوير التسويق والمفهوم التسويقي؟
20. في ضوء توضيح المقصود التوجه نحو المنتَج، بين كيف يؤدي ذلك التوجه إلى تطوير المفهوم التسويقي؟
21. ما المقصود بالتوجه البيعي، وكيف يمكن تطبيق هذا المفهوم في تطوير مفهوم التسويق في المصارف؟

22. اشرح ما يعنيه مفهوم التوجه الإنتاجي؟
23. التوجه بالعميل مفهوم تسويقي يقوم على أساس توجه المنظمة بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، بيّن كيف يسهم ذلك في تطوير مفهوم التسويق في البنوك؟
24. هناك أربع حاجات أساسية يحتاجها العملاء من البنوك، ما تلك الحاجات؟

الأسئلة الموضوعية:

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. واحدة مما يأتي ليست من نشاطات وظيفة التسويق:

أ. استكشاف رغبات وحاجات المستهلكين

ب. توفير السلع والخدمات إلى المستهلكين في المكان المناسب

ج. تحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات تامة الصنع

د. توفير السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت المناسب

2. تطورت وظيفة التسويق من المفهوم التقليدي ببيع ما يتم إنتاجه إلى حقل مستقل من حقول المعرفة نتيجة لمجموعة من التطورات الآتية باستثناء:

أ. اعتبار رضا المستهلك جوهر العملية التسويقية

ب. تزايد عدد المنظمات وحجمها، وتزايد المنافسة فيما بينها

ج. اتجاه المنظمات وبشكل مكثف للوصول إلى العالمية

د. تأثير الثورة الصناعية وظهور النظريات الإدارية

3. يتجلى دور وظيفة التسويق على مستوى الاقتصاد الكلي في كونها:

أ. توازن بين رغبات وحاجات الأفراد والجماعات

ب. تحقق المواءمة بين المنتج والمستهلك

ج. تحقق المواءمة والتوازن ما بين العرض والطلب كنظام متكامل

د. تسهل عملية تبادل السلع والخدمات

4. تشمل مكونات المزيج التسويقي 4Ps:

أ. Performance, Product, Price, Place

ب. Place, Promotion, Price, Product

ج. Perspective, Promotion, Place, Price

د. Product, Place, Perspective, Period

5. واحدة مما يأتي لا تعتبر من أهداف وظيفة التسويق

أ. زيادة الحصة السوقية والنمو

ب. أن تتساوى التكاليف مع الإيرادات

ج. إشباع رغبات الأفراد والمجتمع

د. المحافظة على موقع تنافسي متقدم

6. ينفرد قطاع الخدمات باستخدام مزيجا تسويقيا يتكون من 7Ps: وتتضمن الثلاث عناصر الإضافية ما يلي:

أ. Product, Price, performance

ب. Place, Price Pattern

ج. People, process, physical evidence

د. Performance, perform, Place, Price

7. التالية ترتبط بالدليل المادي كأحد عناصر المزيج التسويقي باستثناء:

أ. تصميم وطراز الأشياء المادية المتوفر في مكان تقديم الخدمة

ب. المساحات المتوفرة مكان تقديم الخدمة

ج. كفاءة الأفراد في تقديم الخدمة

د. ترتيب، وألوان الأثاث وما يتبع ذلك من مستلزمات الديكور

8. من عناصر المزيج التسويقي في قطاع الخدمات الأفراد (People)، ويرتبط هذا العنصر بالآتي:

أ. استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة

ب. التدريب والتطوير على احدث طرق تقديم الخدمات

ج. توفر المهارات التفاعلية والاتصالية مع الزبائن

د. جميع ما ذكر

9. <u>يشترط لتحقيق أهداف التسويق توفر الآتي</u>

أ. وجود فريقين لهما أهداف أو حاجات غير مشبعة

ب. حصول تبادل ذو قيمة بين الأطراف المستفيدة

ج. توفر الموارد المالية والمادية والبشرية المؤهلة

د. (أ + ب)

10. من عناصر المفهوم التسويقي تحقيق رضا الزبون، ويتضمن:

أ. التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين

ب. الاستعداد لإشباع حاجات ورغبات الزبون

ج. ان رضا الزبون من أهم أهداف منظمات الأعمال

د. جميع ما ذكر

11. أحد الأوضاع الآتية هو الحالة المثالية في منظمات الأعمال:

أ. تحرص منظمات الأعمال على تقديم مصلحة المستهلك على مصالحها الخاصة

ب. تسعى منظمات الأعمال إلى إيجاد حالة من التوازن بين الربح ورضا المستهلك

ج. يعتبر تحقيق الأرباح من أهم أولويات منظمات الأعمال، مع تجاهل رضا الزبائن

د. بقاء المنظمة هو أقصى طموح المنظمات حتى لو لم تحقق الأرباح المتوقعة

12. تتضمن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ما يلي:

أ. خدمة المجتمع الذي تعمل به بشتى الوسائل

ب. عدم إلحاق أي أضرار من شأنها ان تؤثر على المجتمع سلبيا

ج. معالجة ما تسببت به من أذى، والتأكيد على عدم تكرار ذلك مستقبلا

د. جميع ما ذكر

13. أحد الآتي لا يعتبر من محفزات استخدام النشاط التسويقي بكثافة

أ. انخفاض في المبيعات

ب. تقلص في الحصة السوقية

ج. ثبات أنماط الشراء لدى المستهلك

د. ازدياد حدة المنافسة

14. يتضمن تعريف وظيفة التسويق على العناصر الآتية باستثناء:

أ. تطوير وتسعير وترويج السلع أو الخدمات

ب. يحقق أهداف الأفراد والجماعات

ج. يعمل من خلال عمليات أحادية تتم باتجاه واحد

د. عملية تخطيطية

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تلبي وظيفة التسويق حاجات ورغبات كلا من المنتج والمستهلك معاً.
2. (   ) يقتصر نشاط وظيفة التسويق على ترويج السلع والخدمات على مستوى منظمات الأعمال الفردية.
3. (   ) يستخدم المزيج التسويقي 4ps في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.
4. (   ) يرتبط الشغف (Passion) كمكون ثامن للمزيج التسويقي، بتعلق الزبون بالمنظمة التي تقدم له الخدمة المتميزة.
5. (   ) يطلق مصطلح المنتج (Product) بلغة التسويق على الخدمات باختلاف أنواعها.
6. (   ) التسويق عملية تخطيطية يرتبط حصرا بتنفيذ الخطط التسويقية الموضوعة بدقة.
7. (   ) تتحصر مسؤولية التسويق في منظمات الأعمال في إدارة التسويق والعاملين فيها.
8. (   ) تعتبر إدارة التسويق نظاما فرعيا من النظام الكلي (المنظمة) تتفاعل نشاطاته وتتكامل مع باقي الأنظمة الفرعية.
9. (   ) تشكل بحوث التسويق مصدرا أساسيا للوقوف على أسباب المشكلات التسويقية وطرق حلها.
10. (   ) تغير رغبات وحاجات المستهلكين لا تؤثر على عمليات التسويق المصرفي.
11. (   ) مع تزايد حدة المنافسة تتجه المصارف إلى الثبات على استراتيجاتها التسويقية.

الفصل الثاني

الخدمـة المصرفيـة

Bank Service

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد الخصائص المميِّزة للخدمات المصرفية.
2. توضيح أهمية التسويق.
3. تحديد مفهوم المنتَج، من حيث:
   - تحديد أهميته.
   - تعريفه.
   - دورة حياته.
   - تحديد فئات تبنّي المنتَجات الجديدة.
4. توضيح مفهوم نُظُم الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني
الخدمـة المصرِفية
Bank Service

المقدّمة Introduction

يثور جدل بين المهتمين وروّاد الفكر التسويقي للتمييز بين تسويق السلع والخدمات، إذ يرى بعضهم أن ما تتضمنه النظرية التسويقية من مفاهيم في مجال تسويق السلع لا تنطبق على عملية تسويق الخدمات، حيث تحتاج عملية تسويق الخدمات إلى مدخل مفاهيمي نظري ومستقل.

ومن المفيد، في هذه المرحلة، الإشارة إلى جوانب الاختلاف القائمة بين المنتَجات والخدمات، باعتبار أن هذا الكتاب مخصص للحديث عن تسويق الخدمات المصرِفية في إطار صناعة المصارف، فبينما يوجد العديد من أوجه التشابه بين تسويق المنتَجات الملموسة والخدمات، إلا إنه يوجد جوانب اختلاف ينبغي معرفتها من قبل طالب التسويق.

يتناول هذا الفصل تحديد الخصائص المميِّزة للخدمات المصرِفية، وأهمية التسويق، كما يناقش المنتَج من حيث أهميته، وتعريفه، ودورة حياته، وفئات تبنّي المنتَجات الجديدة، إضافة إلى توضيح مفهوم نُظُم الخدمات المصرِفية، الشامل منها، والمصمَّم حسب رغبة العميل.

أولاً ـ الخصائص المميزة للخدمات المصرِفية
The Major Characteristics of Banking Services

تتميز الخدمات المصرِفية بصعوبة تخزينها مقدمًا لحين طلب العمل، فموظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاجي، ومطالب بأن يقدم خدمات فورية للعميل بنفس القدر من الجودة العالية في كل مرة، كما إنّ البنك لا ينتج عينات من خدماته ويرسلها إلى عملائه ليحكموا على مستوى جودتها، وهذا يفرض على البنك أن يهتم بكل عميل على حدة، ولأن الخِدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم عليه وفق معايير ثابتة لدى كافة العملاء، فإن الحكم على الخِدمة يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخِدمة (الحداد، 2005).

وتمتاز الخدمات المصرِفية بمجموعة كبيرة من الخصائص؛ نعرض فيما يلي لأهمها:

اللاملموســــــــــــــية :Intangibility

تعنــي تلــك العناصــر غيــر الملموسة، التـي يصعب علـى الفرد رؤيتها أو لمسها، وتتمثل فـي إدراكات العميل وتوقعاتـه، وما تتضمنه الخدمة من قيم منفعيــة غيــر مباشــرة لهــا دلالات هامة فـي تقييم العميل لمضــمون الخدمــة المقدمــة، والتي تترك آثارها علـى مستوى إدراكه لجودة الخدمة.

1. اللاملموسية Intangibility

تتصف الخِدمة المصرِفية باحتوائها على مجموعة عناصر ملموسة، وأخرى غير ملموسة، فبينما تشكّل الأجهزةِ والمكائن والديكورات، وغيرها مما يحتويه البنك، عناصر ملموسة، فإن العناصر غير الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، تتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته، وما تتضمنه الخِدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخِدمة المقدّمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخِدمة.

وعليه، فإن الحكم على الخدمات المصرِفية أو تطويرها أو الإعلان عنها أو تقديمها يحتاج إلى معالجة خاصة من خلال استخدام وسائل وأدوات مبتكرة ذات قدرة عالية على شرح مزايا وأبعاد خدمة غير ملموسة (كنجو وآخرون، 2005).

تلبي الخدمات المصرِفية، باستثناء حالات معينة، حاجةً عامةً (General Need) وليس حاجة محددة بعينها (Specific Need)، فالمنافع المحددة المتأتية من الخدمات المصرِفية لا تظهر للعيان بوضوح، وعليه، تبذل المصارف جهوداً مضنية لإيصال رسالتها (Message) إلى جمهور العملاء القائمين والمحتمَلين، معتمدةً بذلك أساليبَ الاتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع المستندِ أصلاً إلى رسم صورة طيبة حول المصرِف في أذهان العملاء، وهذا يعني أن نجاح المصرِف، في تسويق خدماته، يعتمد على قدرته ومهارته في توضيح المنافع التي تقدمها الخِدمة المصرِفية للعميل، إذ ليس من السهل دائماً عرض وإظهار هذه الخدمات أثناء استخدامها.

تلجأ المصارف في ظل غياب خدمة الوسطاء (Intermediaries) إلى سياسات التوزيع المباشر عن طريق نشر شبكة فروع متنامية للتعامل مع العملاء مباشرة، ولأن الخدمات المصرِفية غير ملموسة، ويصعب تقييمها من خلال اللمس أو الشمّ أو التذوّق، أو قياس جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية، فإن هذه الخدمات تستمد كيانها (Entity) وتثبت وجودها (Existence)، وتؤكد حضورها (Presence) من خلال عنصر الثقة (Trust) التي يوليها العملاء للمصرِف، وهذا العنصر يأخذ أبعاداً عديدة أهمها الأمان (Security)، والكفاءة (Efficiency)، والمعرفة (Knowledge)، والدراية (Know-How) والخبرة (Experience) وغيرها من الأبعاد التي تتوافر في المصرِف وفي العاملين فيه.

2. التلازمية (التكاملية) Inseparability

التلازميـة (التكامليـة) Inseparability: تتصف الخدمة المصرفية بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، إذ يتم إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعا في نفس المصرف أو أحد فروعه.

ترتبط الخِدمة المصرفِية بمنتِجِها أو مقدِمِها، وهي نتيجة منطقية لتشارك الخبرة والأدوات والعمليات التي تنتج عنها الخِدمة (البكري والرحومي، 2008)، وتتصف الخِدمة المصرِفية بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، إذ يتم إنتاج الخِدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرِف أو أحد فروعه.

ولأن الخدمات المصرِفية تُنتَج وتُوزَّع في آنٍ واحدٍ، فإن اهتمام المصرِف ينصبّ على توفير الخدمات المصرِفية في المكان والزمان المناسبين (The Creation of Time and Place Utility)، ما يعني تبنّي سياسة البيع المباشر (Direct Sale) باعتبارها القناة التوزيعية الأكثر ملائمة لتسويق الخِدمة المصرِفية؛ فالمصارف تبذل جهوداً كبيرة للتغلب على خاصية التلازمية أو التكاملية من خلال وسائل نقل الخِدمة أو تجزئتها، ومن أبرز الوسائل المستخدمة في هذا المجال خدمة بطاقات الائتمان (Credit Cards)، التي تضمن إمكانية تحويل أو نقل الخِدمة المصرِفية، وتنشيط عمليات وخدمات أخرى في إطار مزيج المنتَجات المصرِفية القائم.

3. نظام تسويقي ذو توجه شخصي عالٍ

Highly Individualized Marketing System

النظام التسويقي ذو التوجه الشخصي Individualized Marketing System: النظام الذي يستند إلى الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرف ممثلاً في شخص القائم بالعمل المصرفي وبين العميل، إذ يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور مهم وحيوي في تنمية وتعزيز العمليات المصرفية المتنوعة.

يسعى مسوِّق السلع، لدى اختياره لقنوات التوزيع، إلى انتهاج نظام تسويقي مؤلَّف من عدة وسطاء قائمين أصلاً في السوق. وتحكم التعاملات المصرِفية في الغالب علاقة وطيدة بين المشتري (العميل) والبائع (المصرِف)، وهذه العلاقة تكون واضحة وملموسة بشكل خاص في تعاملات المصرِف مع منشآت الأعمال والشركات، وفي حالات كهذه، لا يوجد خيار أمام المصرِف سوى انتهاج سياسة القنوات المباشرة؛ حيث تتوطد العلاقة بين المصرِف والعميل لتأخذ أبعادًا شخصية، وعلى مستوى عالٍ. وتعتمد المصارف، إلى حد كبير، على الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرِف ممثلاً في شخص القائم بالعمل المصرِفي وبين العميل، بل إن قناعة العميل واستعداده للتعامل مع المصرف واستمرار تعامله معه يرتبط، بشكلٍ كبير، بالانطباع الشخصي المتكوّن لديه نتيجة التعامل مع موظفي المصرِف واحتكاكه المباشر معهم، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور مهم وحيوي في تنمية وتعزيز العمليات المصرِفية المتنوعة، بل قد يكون في كثير من الأحيان الأسلوب الوحيد الواجب استخدامه.

4. الافتقار إلى هوية خاصة Lack of Special Identity

الحزمـــة المصـــرفية Package of Bank: تلك الحزمة من المنتَجات والخـدمات التـي تتضـمن مجموعة أشياء مثل موقع الفرع، وموظفي المصرف، والسمعة التـي يتحلـى بها المصـرف، والإعـلان، والخدمات الجديدة.

تكاد الخدمات التي تقدمها المصارف أن تكون متشابهة أو متطابقة؛ فالعميل غالباً ما يتعامل مع مصرِف معين أو فرع لمصرِف على أساس القرب الجغرافي أو كون المصرِف أو الفرع يوفر للعميل الراحة Convenience، وعليه، فإن المصرِف يسعى لبناء وترسيخ هذه الهوية في ذهن العميل؛ فالحاجة لتمييز الخدمات المصرِفية هي إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم، حيث المنافسة بين المصارف على أشدّها، ولأن المصارف غالباً ما تتنافس على منتَجات وخدمات مصرِفية متشابهة، فإن تركيز المصرِف يكون على الحُزمة المصرِفية (Package of Bank) وليس على المنتَج المصرِفي. ونقصد بالحُزمة: موقع الفرع (Branch Location) وموظفي المصرِف (Staff)، والسمعة التي يتحلّى بها المصرِف (Reputation)، والإعلان (Advertising)، وأحياناً الخدمات الجديدة (New Services).

وما إن يصبح الشخص أحد عملاء المصرِف، فإن احتمالات تحوّله من هذا المصرِف إلى مصرِف آخر تصبح ضئيلةً، فاحتمالات التحوّل تكون واردة فقط في حالة انتقال العميل، فرداً كان أو مؤسسة، إلى منطقة جديدة، أو في حالة حدوث خلل جوهري في العلاقة ما بين العميل والمصرِف تستدعي إيقاف التعامل، والانتقال إلى مصرِف آخر لتلافي هذا الخلل أو حالة عدم الانسجام. وعليه، فإن أفضل طريقة يستطيع المصرِف من خلالها جذب العملاء إليه وتوطيد علاقاته بهم، هي تقديم حزمة متكاملة من الخدمات (Total Package)، أي مزيج من المنتَجات والخدمات المصرِفية التي تساعد على بناء هوية مميزة للمصرِف في أذهان العملاء. ان هذه الحُزمة المتكاملة من المنتَجات والخدمات المصرِفية تشكل على أرض الواقع الأساس الفعّال للجهد التسويقي الذي يضمن نجاح الخطط التسويقية للمصرِف، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

5. اتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرِفية
Wide Range of Products & Services

يتعين على المصرِف تقديم مجموعة واسعة، أو نطاق واسع من الخدمات والمنتَجات المصرِفية التي تلبي الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرِفية الأخرى من المطلوبة من قبل العملاء، فالمصرِف يواجه احتياجات المؤسسات المختلفة، سواء أكانت صناعية أم خدمية، ويواجه احتياجات العميل الفرد أو العائلة، وعليه، يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الاحتياجات المختلفة، كما يقدم خدمات تقليدية مثل استلام النقود وإيداعها،

والقروض والاستشارات، واستلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف، وفتح خطابات الاعتماد وغيرها من الخدمات المصرِفية المعروفة.

الانتشار الجغرافي Geographical Dispersion: يتعين على المصرف ان يكون قادراً على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية.

6. الانتشار الجغرافي Geographical Dispersion

لكي يحقق المصرِف النجاح المنشود، فانه يتعين عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتمَلين، وهذا الغرض لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرِف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء إلى الخدمات والمنتَجات المصرِفية، فالمنافع المتأتية من المنتَجات والخدمات المصرفِية لن تكون لها قيمة مكانية إلا إذا توافرت للعميل في المكان والزمان المطلوبين.

التوازن بين النمو والمخاطر Growth Must Be Balanced With Risk: ان أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف نتيجة ذلك التوسع.

7. التوازن بين النمو والمخاطر Growth Must Be Balanced With Risk

عندما يبيع المصرِف قروضاً، فإنه يشتري مخاطر، وعليه، فالضرورة تقتضي إيجاد توازن بين التوسع في النشاط المصرِفي (Expansion) وبين الحيطة والحذر (Prudence). بمعنى آخر، إن أي عمل مصرِفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين تَوسّع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحمّلها المصرِف، فعلى سبيل المثال؛ إن مَنح المصرِف قرضاً لأحد عملائه أو زيادة قرض قائم أو تمديده فإن ذلك يتضمن مجموعةً من المخاطر المحتملة أهمها احتمال إخفاق العميل في السداد نتيجة إفلاسه. لذا، على المصرِف أن يحسب بتأن وعقلانية درجة المخاطر التي قد يتعرض لها نتيجة إفلاس العميل، وبعبارة أخرى، فإن من أولى مسؤوليات المصرِف أن يُحقق نوعاً من التوازن بين توسّع النشاط المصرِفي وبين أعباء هذا التوسّع.

وأشار كل من Jong et al. (2003). إلى عدد من الفروقات بين الخدمة والمنتج، ولسهولة المقارنة تم توضيحها بالجدول رقم (1) الآتي:

المحور	المنتجات (Products)	الخدمات Services
Tangibility الملموسية (كون الشيء ملموسا).	ملموسة: Tangible 1. أي يستطيع الزبون أن يرى أو يلمس المنتج. 2. ويوجد نقل للملكية من البائع إلى المشتري.	غير ملموسة: Intangible 1. لا يستطيع الزبون أن يرى أو يلمس الخدمة. 2. لا يمكن نقل الملكية عند تقديم الخدمة.
Simultaneity التزامن بين الإنتاج والاستهلاك	1. لا يوجد تزامن بين الإنتاج والاستهلاك، فالبضاعة أو المنتجات تنتج أو تصنع أولا ثم تباع وتستهلك بعدها. 2. لا يشترط حضور الزبون عند الإنتاج. 3. يمكن ضبط الأخطاء التي تحدث أثناء العملية الإنتاجية.	1. الخدمات تنتج وتستهلك بنفس الوقت. 2. يشترط حضور الزبون. 3. من الصعوبة ضبط الأخطاء لأنها تحدث أثناء التفاعل المباشر مع الزبون.
Heterogeneity التنوع (التغاير)	تتوفر المعيارية Standardization في العمليات الإنتاجية الخاصة بالمنتجات، وأيضا في نوعية المنتج النهائي.	في الخدمات تختلف نوعية الخدمة باختلاف مقدم الخدمة، وباختلاف إدراك ورؤية الزبون لنوعية الخدمة المقدمة.
Perishability القابلية للانتهاء	البضائع(المنتجات) التي لم يتم بيعها لا تنتهي، ولكن يمكن تخزينها لتباع في المستقبل.	الخدمات المتوفرة ولم تستهلك لا يمكن أن يتم تخزينها (مثال: مقاعد الطائرات التي لم تحجز، أو غرف الفنادق التي لم تسكن إذا لم يتم استخدامها لا تخزن ليتم بيعها لاحقا، وإنما تعتبر خسارة).

جدول رقم (1)

الفروقات بين الخدمة والمنتج

ثانياً . أهمية التسويق المصرِفي Bank Marketing Importance

تزداد أهمية التسويق المصرِفي، ليس فقط بسبب خصائص المنتَج أو خصائص الخدمات المصرِفية، بل نتيجة مجموعة أخرى من العوامل، أهمها الآتي:

1. تنامي حدة المنافسة بين المصارف لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، بمعنى زيادة الحصة السوقية، وهذه الحصة تقاس بعدد العملاء المتعاملين مع المصرِف والموالين له.
2. تنامي حالة التَنوُّع، وتَعقُّد رغبات واحتياجات ودوافع وميول واتجاهات هؤلاء العملاء؛ فالعميل لم يعد ساذجاً، كما ان رغباته لم تعد بسيطة أو سهلة.

3. زيادة سرعة التطور التكنولوجي، وإدخال ابتكارات واختراعات تكنولوجية جديدة في النشاط المصرِفي، وتسابق المصارف على تطبيقها، وزيادة درجة أتمتة (Automation) الخدمات المصرِفية بهدف جذب مجاميع جديدة من العملاء ذوي الرغبات الخاصة.
4. زيادة التكلفة المترتبة على إشباع احتياجات ورغبات العميل المصرِفية، وتحقيق ربحية مناسبة من هذا النشاط.

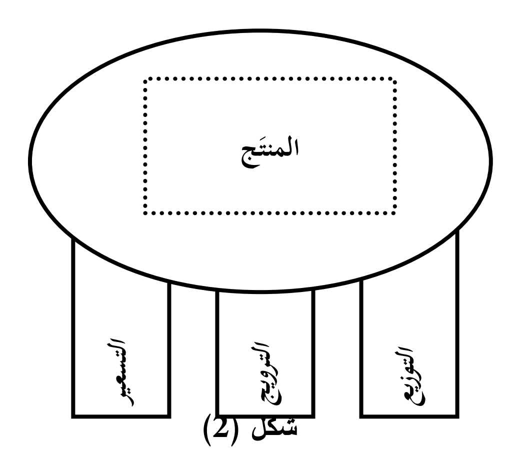
ثالثاً . المنتَج Product

(1) أهمية المنتَج Importance of the Product

يُعَدُّ المنتَج (Product) واحداً من عناصر المزيج التسويقي الرئيسة، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لسببين جوهريين، هما:

1) أن المنتَج (سلعةً، وخدمةً، وفكرةً) هو سبب وجود المنظمة أصلاً، فالمنظمات جميعُها تعمل في مضمار إشباع حاجات المشتَرين، وأنها تفعل ذلك من خلال المنتَجات والخدمات التي تقدمها لهم.

2) أن جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى تدور حول المنتَج، وتلعب هذه العناصر دوراً مهمًا في تسهيل عملية قَبول السوق (Market Acceptance) للمُنتَج، ولمزيدٍ من التوضيح نستعرض الشكل رقم (2):



شكل (2)

عناصر المزيج التسويقي

يمثل الشكل أعلاه كرسياً ذا ثلاث قوائم، حيث ترمز كل قائمة من هذه القوائم إلى عنصر من عناصر المزيج التسويقي الثلاثة، وهي التسعير، والترويج، والتوزيع. بينما يمثل مقعدُ الكرسي العنصرَ الرابعَ من عناصر المزيج؛ وهو المنتَج. ان قوائم الكرسي الثلاث؛ التسعير والتوزيع والترويج، تكون عديمة الفائدة من غير المقعد (المنتَج) وبنفس الطريقة، فان المقعد لوحده، من غير القوائم لن يكون مفيداً، فالتوزيعُ مَعنيٌ بتوفير المنتَج في المكان والزمان المحدَّدين (حسب رغبة السوق)، أما التسعيرُ، فهو مَعنيٌ بتوفير المنتَج بسعرٍ يكون جذاباً للسوق، بحيث يحقق للشركة أهدافها البيعية والربحية، أما الترويجُ، فهو مَعنيٌ بتوصيل منافع المنتَج الكامنة إلى السوق، ويساعد التسعير والتوزيع على إيصال هذه المنافع.

(2) تعريف المنتَج Product Definition

> ***المنتَج Product:***
> *أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن ان يتضمن المنتَج أشياء مادية، وخدمات، وأشخاص، ومنظمات، وأفكار*

يمكن القول إن المنتَج هو مصدر الإشباع الكامِن (Potential Satisfaction) أو مصدر حل مشاكل (Solutions) المشتَرين المحتمَلين، ويرى كوتلر (Kotler, 2008) أن المنتَج شيءٌ يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام أو الاستهلاك.

ويمكن أن يتضمن المنتَج أشياء مادية، وخدمات، وأشخاص، ومنظَّمات، وأفكار. وفي هذا الإطار، فان الخدمات المصرِفية (حسابات التوفير وشهادات الإيداع، ومعالجة الشيكات، وخدمات حفظ الأمانات، وخدمات إدارة النقد، والقروض، وخدمات الصرّاف الآلي، وغيرها) بمثابة "منتَجات"، وبغية استيعاب مفهوم المنتَج (Product Concept) بشكل أفضل من وجهة النظر التسويقية، فانه يتعين فهم الجوانب الثلاثة للمُنتَج وهي:

1- المنتَج الجوهر Core Product

2- المنتَج الملموس (الفعلي) The Tangible Product

3- المنتَج المدعم The Augmented Product

ولأهمية هذه الجوانب، سنستعرضها بالتفصيل.

1) المنتَج الجوهر Core Product

يعني المنتَج الجوهرُ تلك المنفعةَ الجوهريةَ (Essential Benefit) التي يتوقع المشتري الحصولَ عليها من المنتَج، وكما يقول (C.Revson) من شركة (Revion) لمنتَجات التجميل "إننا في مصانعنا نصنع مواد تجميل، بينما في متاجرنا نبيع الأمل"،

المنتَج الجوهر Core Product: يعني المنتَج الجوهر تلك المنفعة الجوهرية (Essential Benefit) التي يتوقع المشتري الحصول عليها من المنتَج.

فعندما تشتري المرأة أحمر شفاه، فهي في الحقيقة لا تشتري مجموعة من العناصر الكيميائية لتلوين شفاهها، إنما تشتري الجمال.

وعندما يقوم العميل بفتح حساب شيكات، فانه لا يشتري دفتر شيكات وكشف حساب شهري، إنه في الواقع يشتري الملائمة (Convenience) في دفع الفواتير؛ فمهمة رجل التسويق الأساسية، ومهمة المسؤول عن الحسابات الجديدة في دفع الفواتير هي بيع منفعة للعميل – المنتَج الجوهر.

المنتَج الملموس The Tangible Product: هو ذلك الشيء الذي تراه في السوق المستهدفة معروضاً للبيع.

2) المنتَج الملموس The Tangible Product

إن المنتَج الفعلي هو ذلك الشيء الذي تراه السوق المستهدفة معروضاً للبيع؛ فمواد التجميل، وحسابات الشيكات، وبطاقة الائتمان وغيرها، هي منتَجات ملموسة تتصف بالعديد من الخصائص مثل:

1. مستوى معين من الجودة Certain Level of Quality.
2. معالم مختلفة Various Features.
3. طراز معين Certain Styling.
4. اسم صنف A Brand Name.
5. التغليف والتعبئة Packaging.

فالمتسوِّق الذي يبحث عن ماكينة حلاقة يجد أمامه رفًا مليئًا بمنتَجات مختلفة جميعها ماكينات حلاقة، وكل منها تحمل اسم صنف معين وترتبط بمستوى جودة معين في ذهن المتسوق، لها لونٌ مختلفٌ، وغلافٌ مختلفٌ، ومعالمُ مختلفةٌ، وطرازٌ مختلفٌ.

وعلى الرغم من أن الخدمات، كالتي تقدمها الصناعة المصرِفية، قد لا تكون ملموسة كما في حالة السلع، إلا أنها لا تخلو من وجود بعض أو جميع هذه الخواص؛ فالعميل قد يعتبر جودة حساب الشيكات ذات مستوى عالٍ لأن المصرِف يتمتّع بسمعة جيدة، وقد يحمل الحساب اسمًا خاصاً، وقد تكون له معالم معينة، مثل حماية السحب على المكشوف (Overdraft Protection)، أو كشف حسابات متميّز من وجهة نظر العميل.

3) المنتَج المدعم The Augmented Product

المنتَج المدعم The Augmented Product: هو المنتَج الملموس (الفعلي) زائداً كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافقة لهذا المنتَج أو الداعمة له.

المنتَجُ المدعم هو المنتَج الملموس (الفعلي) زائداً كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافِقة لهذا المنتَج أو الداعمة له؛ فعندما يقوم شخص ما بشراء سيارة، فإنه

في الواقع لا يشتري مجرد سيارة (المنتَج الملموس) وإنما يشتري مجموعة كاملة من الخدمات المرافِقة والداعمة للسيارة، مثل الرضا المضمون، والكفالة والضمان، والصيانة وخدمات التصليح وغيرها. وهذه الحالة تمثل ما أصطُلِح على تسميته بمفهوم بيع النُظُم (Systems Selling) – وهي إستراتيجية تسويق الحلول المتناسقة (Coordinated Solutions) لكامل المشكلة التي يواجهها المستهلك (Totality Of The Customer's Problem).

الجدول رقم (2) يوضح الجوانب الثلاثة للمُنتَج، في حالة قرض عقاري يقدمه أحد المصارف.

الجانب (Aspect)	المكونات (Components)
المنتَج الجوهر	المنفعة المتأتية للعميل من القرض مثال: اكتب لنفسك قرضًا. لا داعي لان تقدم طلبا جديداً في كل مرة تطلب فيها قرضاً.
المنتَج الملموس(الفعلي)	معالم المنتَج، الطراز ، والتغليف والتعبئة، والصنف، والجودة. مثال: فائدة تشجيعية على القرض العقاري، تقديم قرض بقيمة 70% من ثمن العقار، الحد الأدنى للقرض $10.000 والحد الأقصى $100.000، الأقساط على مدى 120 شهراً.
المنتَج المدعم	عناصر ملموسة وغير ملموسة داعمة ومرفقة للمنتج الفعلي الملموس، مثل الخِدمة، الضمان، التركيب والتسليم المجاني. مثال: طريقة تعامل المصرِف مع طالب القرض خلال مرحلة تقديم الطلب وعملية التقييم، كشوفات شهرية مفهومة وواضحة، استجابة سريعة لتساؤلات طالب القرض.

جدول رقم (2)

الجوانب الثلاثة للمنتج

مفردة منتَج A Product Item: *هي جزء أو شكل من منتج معين.*

خط منتَج A Product Line: *وهي مجموعة من مفردات منتَج متصلة ببعضها البعض، مثل الخط الكامل لخدمات التوفير.*

بالإضافة إلى الجوانب الثلاثة، أعلاه، للمنتَج، توجد ثلاثة مفاهيم ينبغي توضيحها:

1. مفردة مُنتَج A Product Item: وهي جزء أو شكل من منتج معين (Product Version)، مثل شهادة إيداع أمدها ستة شهور (6-Month Certificate of Deposit).
2. خط مُنتَج A Product Line: مجموعةٌ من مفردات مُنتَج متصلة ببعضها البعض، مثل الخط الكامل لخدمات التوفير (نوادي التوفير، وشهادات التوفير قصيرة الأجل، وشهادات التوفير طويلة الأجل، وحسابات التوفير الخاصة بربّات البيوت، والطلبة، والمتقاعدين، وحسابات التوفير الدفترية وغيرها).

مـزيج المنتَج The Product Mix: وهـو المجموعـة الكاملـة مـن المنتَجات المعروضة للبيع مـن قبـل المصـرف أو الشركة.

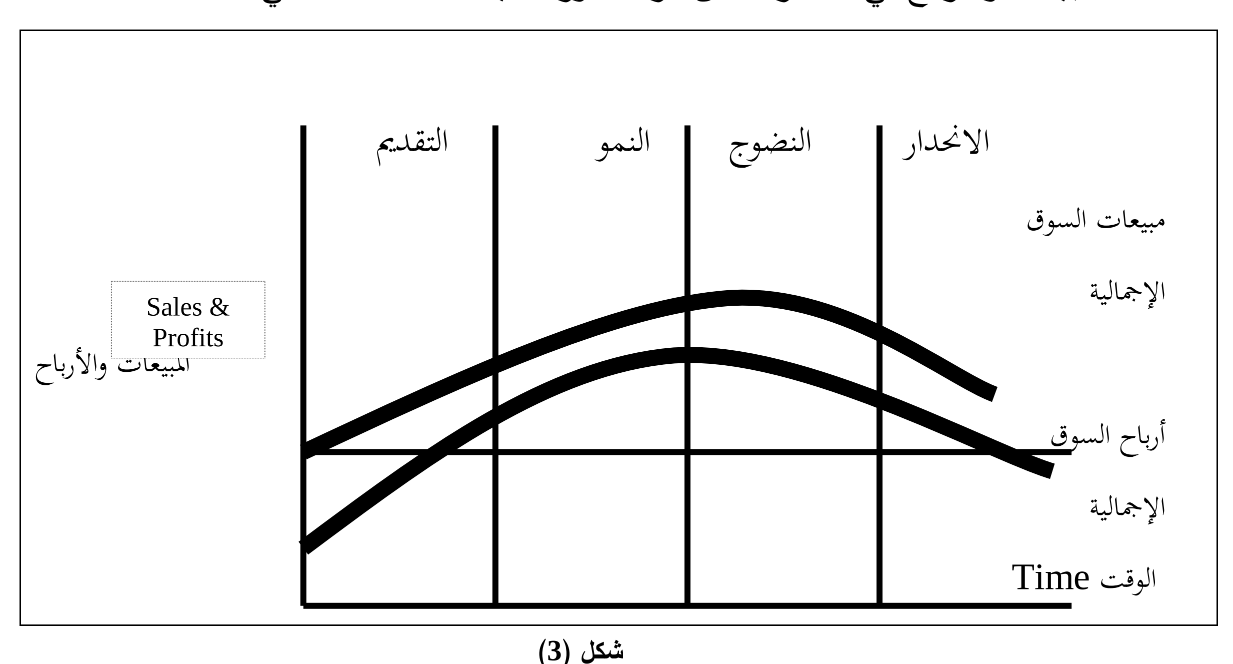
3. مـزيج المنـتَج The Product Mix: وهـو المجموعـة الكاملـة مـن المنتَجـات المعروضة للبيع من قبل المصرِف أو الشركة، فالمصرِف الكبير يقدم خدمات مصرفِية مختلفة تشكل مـزيج المنتَج الخـاص بالمصـرِف المذكور؛ فـأي مُنتَج ملموس أو مُنتَج مدعَّم هو أيضًا مفردة مُنتَج، وهو جزء من خط مُنتَج، وهذا بدوره يكون في الغالب جزءاً من مزيج مُنتَج.

دورة حيـــاة المنـــتَج Product Life Cycle: دور الحيـاة التـي يمـر بهـا المنـتَج والتـي تضـم أربعـة مراحـل هـي: التقـدم أو الولادة، والنمو، ثم النضوج، فالانحدار.

(3) دورة حياة المنتَج Product Life Cycle (PLC)

تشبه دورةُ حيـاة منظمـة الأعمـال دورةَ حيـاة الكـائن الحـي، فكمـا أن حيـاة الكـائن الحي مرتبطـة بنطـاق زمنـي تمـر عبره بمراحل مختلفة، تبدأ بولادته وتنتهي بموته، فإن للخدمة المصرِفي دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها (معلا، 2007).

المنتَجات بطبيعتها تظهر وتختفي، وهناك منتَجات تختفي أسرع من غيرها، بينما منتَجات أخرى تبقى في السوق لفترة أطول من غيرها، لقد تم تطوير مفهوم دورة حيـاة المنتَج (PLC) من خـلال التمعُّن في السجلات التاريخية لمبيعات أنواع مختلفة من المنتَجات، فدورة الحياة المألوفة، والتي تُظهِر نمط المبيعات والأرباح في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تأخذ الشكل التالي:



شكل (3)

دورة حياة المنتَج

يعد هذا النموذج مفيداً، إلا إنه لا يعني بالضرورة أن جميع المنتَجات تمر بكل مرحلة من هذه المراحل وبنفس الدرجة والتأثير؛ فبعض المنتَجات تدخل السوق، وتحقق نجاحات سريعة إلا إنها

سرعان ما تزول. وتوجد منتَجات تدخل مرحلة الانحدار ثم تعود الحياة إليها من جديد، وعندها تأخذ دورة حياتها شكل الجَمَل ذي السنامين (Doubled – Humped Camel). وبرغم ذلك، تُعَدُّ دورةُ حياة المنتَج أداةً نافعةً لفهم إستراتيجية المنتَج وأهمية المنتَجات الجديدة .

يصوّر الشكل (3) دورة حياة طبقة منتَج (Product Class) مثل حساب الشيكات الشخصي (Personal Checking Account) ويمثل الخط الرأسي للشكل القيمةَ النقديةَ للمبيعات والأرباح، بينما يمثل الخط الأفقي الزمن. وتمر المنتَجات عادة بأربع مراحل رئيسة هي: التقديم Introduction، والنمو Growth، والنضج Maturity، والانحدار Decline، وهناك مرحلةٌ أخرى تمر بها بعض المنتَجات، وهي مرحلة التخلّي (Abandonment Stage).

ولا بد وأن تتغير مكونات المزيج التسويقي خلال دورة حياة المنتج، وذلك لأن اتجاهات واحتياجات ورغبات الزبائن تتغير خلال الفترة الزمنية التي تغطي دورة حياة المنتجات، فضلا عن تغير حدة المنافسة، والطلب على المنتجات، وحجم مبيعات المنظمة من جهة، وحجم مبيعات المنافسين، وتغير هامش الربح، فزيادة المبيعات لا تعني تزايد الأرباح، فقد يحدث تراجع في الأرباح في الوقت الذي تزيد به المبيعات (Perreault & McCarthy, 2002).

وسنحاول تسليط الضوء على هذه المراحل الأربع الرئيسة:

أ. مرحلة التقديم Introduction Stage:

مرحلة التقديم Introduction Stage: وهي مرحلة ولادة المنتَج ودخوله هذه المرحلة لأول مرة، وهذه المرحلة مكلفة لأنها تتضمن تكاليف إضافية لتعريف السوق بهذا المنتَج الجديد.

تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات (Slow Growth In Sales) حيث يدخل المنتَج هذه المرحلة لأول مرة، لاحظ أن مَنحنى الأرباح في الشكل (3) يشير إلى أرقام سلبية (خسائر) خلال هذه المرحلة، ويعود ذلك لحجم الإنفاق الكبير لعملية تقديم المنتَج. إن هذه المرحلة مكلفة، خصوصًا مع تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتَج الجديد، والتكاليف المترتبة على تهيئة نظام توزيع المنتَج الذي يؤمن إيصال المنتَج إلى السوق. وكذلك تكاليف الإعلان الباهظة في مرحلة تقديم المنتَج، والتعريف به، وعليه، تتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح؛ حيث من المهم مراعاة تحديد نهاية لهذه المرحلة بموجب وصول حجم الخِدمة المقدّمة إلى الرقم المستهدف (معلا، 2007). وفي قطاع المصارف، توجد تكاليف باهظة مترتبة على تطوير الأنظمة الحاسوبية المطلوبة لتقديم الخِدمة المصرِفية (المنتَج المصرِفي). ولا تظهر للمنافسين أية تأثيرات بسبب حداثة الخدمة المصرفية الجديدة ، حيث أن تقليدها يحتاج إلى وقت (العجارمة، 2004).

وعلى سبيل المثال كانت الصيرفة المنزلية باستخدام الحاسوب الشخصي (Home Banking By Personal Computer) في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، في مرحلة التقديم من دورة

حياتها. ولأن هذه الخِدمة المصرِفية تطلبت، بالضرورة، تَغيُّراً في السلوك المصرِفي لدى العملاء، وفي طريقة دفع الفواتير، فإن دخولَها إلى مرحلة النمو في دورة الحياة استغرقت فترة طويلة، رغم الجهود الكبيرة التي بذلتها المصارف من خلال الإعلان التثقيفي والترغيبي (Educational & Persuasive Advertising) لجذب العملاء.

ب. مرحلة النمو Growth Stage:

تتميز هذه المرحلة بتسارع مبيعات المنتَج، حيث يزداد إدراك المستهلكين بوجوده، وهكذا يبادرون إلى شرائه. إن تسارع وتنامي مبيعات المنتَج تدفع الشركات، التي لم تدخل السوق بعد، إلى التفكير بضرورة الدخول، إلا إنه، ولحين دخول هذه الشركات فعلاً إلى السوق، تبقى الشركة المُبتكِرة صاحبة المنتَج المبتكَر تتمتع بحصة سوقية مريحة، فهي في وضعٍ يكاد يكون مثالياً باعتبارها الوحيدة في الساحة التي تَعرِضُ مُنتَجاً مبتكَراً عَصيًّا على التقليد بسهولة من قبل المنافسين. ويشير العجارمة (2004) إلى ان كل مصرف يحاول ان يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة لأن هذا الوضع ينعكس في الزيادة على الأرباح.

***مرحلة النضوج Maturity Stage:** المرحلة التي تتميز بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار ان معظم المستهلكين قد اشتروا وجرّبوا المنتَج. كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتَج.*

ج. مرحلة النضوج Maturity Stage:

تُغري حالة الربحية المتحققة في مرحلة النمو المنافسين كلما اقترب المنتَجُ من مرحلة النضوج، حيث تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار أن معظم المستهلكين قد اشتروا وجرّبوا المنتَج. كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي (Aggressive Advertising) الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتَج.

تقع معظم الخدمات المصرِفية التقليدية في مرحلة النضوج؛ ففي هذه المرحلة تميل أسعار المنتَج إلى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادةَ مبيعاتهم من المنتَجات المعروضة في السوق، وتمثل حسابات الشيكات (Checking Accounts) نوعًا من هذه المنتَجات، ففي منتصف سبعينيات القرن الماضي، تحوّل العديد من المصارف إلى تقديم خدمات مجانية بالكامل مقابل حسابات الشيكات، بهدف زيادة مبيعات هذا المنتَج المصرِفي، إلا إن هذه الإستراتيجية سرعان ما تحولت إلى وبالٍ على تلك المصارف، عندما دخلت أعداد كبيرة من المصارف إلى السوق لتقديم نفس هذا المنتَج، وبالمجان؛ وكنتيجة لذلك، تقلّصت عوائد هذه المصارف وأرباحها، ومنذ ذلك الوقت، أصبحت المصارف أكثرَ عقلانيةً، حيث اضطرتها حالة تقلّص العوائد إلى وضع رسوم على خدمة حسابات الشيكات، الأمر الذي نتج عنه تحقيق بعض الأرباح بعد عام كامل من الخسائر.

والإستراتيجية الأخرى، بالإضافة إلى إستراتيجية تخفيض الأسعار، والتي تُميِّز مرحلةَ النضوج، هي إستراتيجية تعديل وتحسين المنتَج(Product modification And Improvement). فالمصرِف قد يُعدِّل منتَجًا مصرِفياً أو يُجري عليه تحسيناتٍ معينةً، وبهذا يُضفي المصرِف حياةً جديدةً على المنتَج، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مبيعاته وأرباحه. ومن الاستراتيجيات المفضّلة في هذا المجال إستراتيجية بيع النُظُم (Systems Selling).

د. مرحلة الانحدار Decline Stage:

***مرحلة الانحدار Decline Stage**: المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالهبوط بشكل ملحوظ، نتيجة تأثير عدد من القوى والمؤثرات، مثل دخول منتجات جديدة منافسة، أو حدوث تغييرات وتطورات تكنولوجية، أو تغير في السياسات الحكومية، وغير ذلك.*

عندما تبدأ مبيعات السوق الإجمالية (Total Market Sales) بالهبوط بشكل ملحوظ، يكون المنتَج قد وصل إلى مرحلة الانحدار في دورة حياته. إنّ حسابات التوفير الاعتيادية (Regular Saving Accounts) هي الآن في مرحلة الانحدار.

ويصل المنتَج إلى مرحلة الانحدار نتيجة عدد من القوى أو المؤثرات، منها:

أ- دخول منتَجات جديدة إلى السوق لتحل محل المنتَج المعني.

ب- حصول تطورات تكنولوجية تجعل المنتَج المعني قديماً.

ت- تشريعات حكومية معينة.

ث-متغيرات ثقافية أو اجتماعية أو سياسية.. الخ.

ويصوِّر الجدول رقم (3) ملخصاً كاملاً لدورة حياة الخِدمة المصرِفية فيما يتعلق بسمات كل مرحلة من المراحل الأربع من حيث: المبيعات والتكاليف والعملاء والمنافسين والأهداف التسويقية، كما يتضمن إستراتيجيات كل مرحلة فيما يتعلق بتقديم الخِدمة.

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
أولاً: الخصائص المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطئ وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل

		الواحد		
الأرباح	سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة
العملاء	الإبتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافِسون	عددهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل
ثانياً: الأهداف التسويقية	خلق إدراك بالخِدمة المصرِفية وتجربتها	زيادة المركز المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخِدمة المصرِفية
ثالثاً: استراتيجيات المنتج الخِدمة المصرفِية	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخِدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخِدمة	حذف أنواع الخدمات المصرِفية الضعيفة
السعر	التكلفة + الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار
التوزيع	توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائي
الإعلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخِدمة من الابتكارين وأوائل المتبنين	الإدراك والاهتمام في السوق كلها	التركيز على الفروق والمنافع بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك	تقليل المعدل
تنشيط المبيعات	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخِدمة المصرِفية	تقل	تزيد لتشجيع التحول من بنك إلى آخر	تقل إلى الحد الأدنى

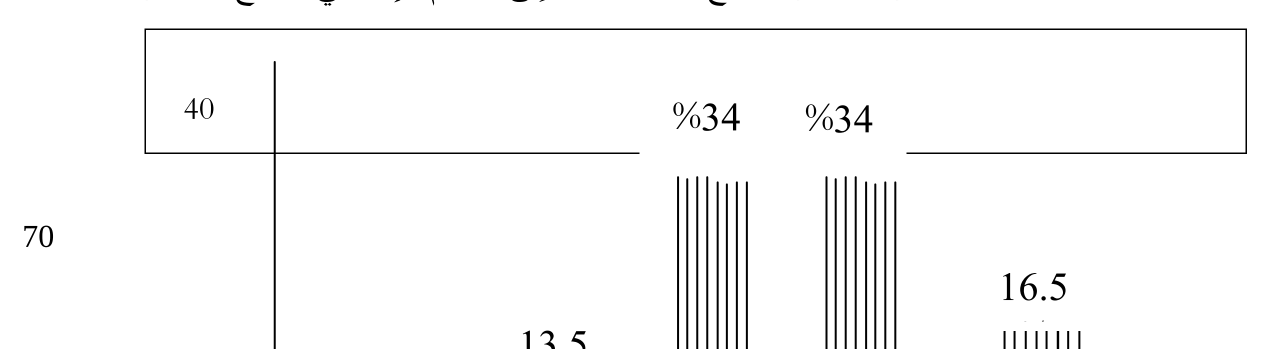
الجدول رقم (3)

دورة حياة الخِدمة المصرِفية

(4) فئات تبنّي الخدمات والمنتَجات الجديدة Product Adopter Categories

يتباين المستهلكون في درجة أو مستوى استجابتهم للمنتَجات والخدمات الجديدة، فبعض المستهلكين يميلون إلى تجربة كل ما هو جديد ومبتكر حال تقديمه إلى السوق، بينما آخرون ينتظرون أو يترددون قبل تجربة المنتَج الجديد. ويمكن التمييز بين خمس فئات تتعلق بتبنّي المنتَج الجديد (New Product Adoption Categories). وهذه الفئات هي: المبتكِرون Innovators، والمتبنُّون الأوائل (السبّاقون) Early Adopters، والأكثرية المبكِّرة Early Majority، والأكثرية المتأخِّرة Late Majority، والمتقاعسون Laggards.

وقد تم استبعاد أولئك الذين لا يتبنون المنتَج الجديد إطلاقًا، والشكل رقم (4) يوضح الحصة النسبية للفئات المختلفة من المتبنين للمُنتَج الجديد قياسًا إلى الحجم الإجمالي لقطاع المتبنين.



30

10

المتكرون المتبنون الأوائل الأكثرية المبكرة الأكثرية المتأخرة المتقاعسون

شكل (4)

فئات تبني المنتَجات والخدمات الجديدة

المبتكــــرون Innovators: *يمتـــازون بـــالجرأة والمغــامرة وحــب المخــاطرة، وهــم فــي الغالــب شــباب متعلمــون، دخـولهم ومكـانتهم الاجتماعيـة عاليـة، وتكـون مصـادر معلوماتهم متنوعة ومتشعبة.*

المتبنـون الأوائـل Early Adopters: *غالبـاً هـم مـن الشباب المتعلم، ولكن بدرجة أقل من المبتكرون.*

الأكثريـة المبكـرة Early Majority، *أولئـك الـذين يـذهبون لشـراء المنتَجـات الجديدة، ولكن بعد ان يتأكدوا من أهميتها.*

الأكثريـة المتـأخرة Late Majority: *مصــــادر معلومـاتهم محـدودة، ويعتمـد هـؤلاء علـى جماعـاتهم المرجعية في تكوين آرائهم.*

تـرتبط الفئـة التـي ينتمـي إليهـا المسـتهلك بالعوامـل الديموغرافيـة (Demographics)، والمكانة الاجتماعية (Social Status)، ومصادر المعلومات (Information Sources). فالمُبتكِرون يمتازون بالجرأة والمغامرة وحبّ المخاطرة، وهم في الغالب شباب متعلّمون، ودخولهم ومكانتهم الاجتماعية عالية، ومصادر معلوماتهم متنوعة ومتشعبة. وعلى العكس، فإن الأكثرية المتأخرة تكون مصادر معلوماتهم محدودة، ويعتمدون على جماعاتهم المرجعية في تكوين آرائهم. أما فئتا: المتبنُّون الأوائلُ، والأكثرية المبكِّرة، فهما أيضًا من الشباب المتعلم، لكن بدرجة أقلّ من المُبتكِرين، ويعتمد طولُ الفترة الفاصلة بين التبنّي من قبل المبتكِرين للمُنتَج الجديد وبين تبنّي هذا المنتَج على عدة عوامل، من أهمها:

1. كلما كانت الميزة المدرَكة في المنتَج المبتكَر كبيرة، تكون فترة تبنّي هذا المنتَج قصيرة.
2. كلما كان المنتَج المبتكَر معقدًا، تكون فترة تبنيه طويلة.

ومن المنتَجات المصرِفية التي تتسم بدرجةٍ بطيئةٍ من التبني؛ دفع الفواتير بواسطة الهاتف (Telephone Bill Payment) حيث يقتصر استخدامه على المبتكرين والمتبنين الأوائل، ربما لكونه منتَجًا معقدًا يصعب تجربته من قبل الآخرين.

رابعاً . نُظُم الخدمات المصرِفية Bank Services Systems

تقع العديد من المنتَجات المصرِفية في مرحلة النضوج، وإن أفضل إستراتيجية يمكن إتباعها في هذه المرحلة من دورة حياة المنتَج هي بيع النُظُم (Systems Selling) وتنطوي عملية بيع النُظُم على تسويق حلول متناسقة (Coordinated Solutions) لإجمالي المشكلة التي تواجه العميل (Totality of The Customer's Problem)، وتستند هذه الإستراتيجية إلى الإقرار بأن العملاء يشترون حلولاً للمشاكل (Solutions to Problems) أو إشباع حاجة (Need Satisfaction)، ولا يشترون منتَجات.

وفي مجال التسويق المصرِفي، فإن بيع النُظُم يأخذ شكل الحُزمة الخدمية الكاملة أو الخِدمة الشاملة (Service Packaging)، وبشكل عام، يوجد بديلان اثنان لتنفيذ بيع النُظُم في المصارف، وهما:

1. خدمات مصرِفية شاملة (حزم خدمات مصرِفية) محددة مسبقًا Predetermined Packages of Bank Services.
2. خدمات مصرِفية مصممة حسب رغبة كل عميل Individualized Packages of Bank Services

ولأهمية هذين البديلين، فانه سيتم توضيح ما يعنيه كلٌ منهما، وكما يلي:

1) الخدمات المصرِفية الشاملة

إن البديل الأول المتعلق باستخدام بيع النُظُم هو تسويق خدمات مصرِفية شاملة أو (نُظُم مصرِفية) إلى قطاعات سوقية (Specific Segments Of The Market)، وهو ما فعله مصرِف (Wells Fargo Bank) الأمريكي في بداية السبعينات عندما استحدث الحسابَ الذهبيَ باسم (Wells Fargo Gold Account)، وقد استقطب ذلك الحساب 7000 عميل خلال شهر واحد فقط (أي ثلاثة أضعاف معدل استقطاب العملاء لدى هذا المصرِف). وطبقًا للصيغة الأصلية لهذا البرنامج، يحصل صاحب الحساب الذهبي، مقابل دفع (3) دولارات شهريا، على حزمة من الخدمات المصرِفية تتضمن الآتي:

أ- الحق في إصدار عدد غير محدد من الشيكات Unlimited Check Writing

ب- بطاقة ائتمان Credit Card

ج- صندوق لحفظ الأمانات Safe Deposit Box

المتقاعسون Laggards: مصادر معلوماتهم محدودة جداً، ولا يتجهون لشراء هذا المنتَج إلا إذا أرغموا على ذلك، أو تم توجيههم من قبل جماعاتهم المرجعية.

نظم الخدمات المصرفية Bank Services Systems: عبارة عن حزمة خدمية كاملة، أو خدمة شاملة يقدمها المصرف لعملائه.

بيع النظم Systems Selling: عملية تسويق حلول متناسقة لإجمالي المشكلة التي تواجه العميل، وتستند عملية التسويق إلى الإقرار والاعتراف بحقيقة ان العملاء يشترون حلولاً للمشاكل أو إشباع حاجة، ولا يشترون منتجات.

الخدمات المصرفية الشاملة Packages of Bank Services: أحد بدائل بيع النظم في المصارف، وتعني تسويق خدمات مصرفية شاملة إلى قطاعات سوقية معينة.

د- حماية ضد السحب على المكشوف Overdraft Protection

هـ- شيكات من أمين الصندوق Cashier's Checks

و- تحويلات نقدية Money Orders

ز- معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض Special Rates On Installment Loans

ح- برامج توفير خاصة Special Savings Plans

تفيد هذه الحُزم أو النُظُم الخاصة بالخدمات المالية، مثل الحساب الذهبي، العميل والمصرِف في آن واحد:

فبالنسبة للعميل: توفر له الملاءمة (Convenience) من حيث تمكينه من إيجاد حلول شافية لكافة المشكلات المالية والمصرِفية التي تواجهه. لأنها تقدم له حزمة من خدمات تحل له مشكلة دون عناء، وبتكلفة منخفضة.

أما بالنسبة للمصرِف: فإن نُظُم الخدمات المالية توفر فرصة للمصرِف لزيادة الخدمات المصرفية المقدّمة لكل عميل من عملائه، كما توفر فرصة التعرف عن كثب على حاجات ومتطلبات العميل، وهذه بحد ذاتها ميزة جيدة للمصرِف؛ فالعلاقات المتنامية بين المصرِف والعميل تزيد من ولاء العميل للمصرِف، وبالتالي، لا تشجع العميل على تغيير مصرِفه.

مفهوم الخدمات المصرِفية الشاملة، المحددة سلفًا، ممكن التطبيق في مجالات مختلفة، وذلك اعتمادا على إمكانات المصرِف (Bank's Capabilities)، وخياله (Imagination)، وخصائص السوق (Market Characteristics). إذ يستطيع المصرِف الذي يتخذ من منطقة أكاديمية، أي تتواجد فيها كليات أو جامعات، مقرًا له، أن يطوِّر حزمة خدمات مصرِفية موجهة بالذات إلى طلبة الكليات أو الجامعات في منطقة نشاطه، وحزمة أخرى إلى الشباب، وثالثة إلى سكان المنطقة وهكذا، وقد يتقاضى المصرِف رسماً موحداً لجميع هذه الحُزم، أو قد يتقاضى رسماً معيناً لكل حزمة، وهذا يعتمد على عدد الخدمات التي يرغبها كل عميل.

2) الخدمات المصرِفية المصممة حسب رغبة كل عميل

يمكن تسويق خدمات مصرِفية مفصّلة على مقاس كل عميل (Tailored To Customer's Need) من خلال برنامج الصيرفي الشخصي (Personal Banker Program)، يعتمد على تخصيص عضو ارتباط يختاره المصرِف لكل مجموعة من عملاء المصرِف، وتنحصر مهام الصيرفي الشخصي في الآتي:

الصيرفي الشخصي Personal Banker Program: *أحد أساليب تسويق الخدمة المصرفية، والذي يعتمد على تخصيص عضو ارتباط يختاره المصرف لكل مجموعة من العملاء، تنحصر مهمته في تقديم المشورة، وحل المشاكل وبيع الخدمات المطلوبة.*

أ- تقديم المشورة للعميل.

ب- بيع الخدمات المطلوبة.

ج- تهيئة المناخ الملائم لتقديم الخدمات المصرِفية.

د- حل المشكلات التي تواجه العميل.

هـ- الإبقاء على اتصال دائم مع العميل.

والواقع، إنّ الصيرفي الشخصي هو نقطة الاتصال مع العميل في إطار المصرِف، بخصوص كافة التعاملات المصرِفية، باستثناء التعاملات التجارية الروتينية مثل صرف الشيك أو استلام الإيداع، وقد يقوم الصيرفي الشخصي بإتمام التعاملات المصرِفية الروتينية لقطاع ذوي الدخل العالي من العملاء. يلاءم أسلوبُ الصيرفي الشخصي أسلوبَ بيع النُظُم، فعندما يلعب الصيرفي الشخصي دورَ المستشار المالي، فإنّه يكون في وضع يؤهله لتطوير حزمة خدمات تكون في الأصل منبثقة عن خدمات المصرِف المتاحة التي يمكن تصميمها أو تفصيلها وفق الحاجات المالية المعينة للعميل. ويلعب الصيرفي الشخصي دورًا مهما في هذا المجال، حيث يقوم بتعريف العملاء بالخدمات المتاحة في المصرِف. والصيرفي الشخصي مصدرٌ مهمٌ من مصادر توفير المعلومات التسويقية للمصرِف؛ فمن خلال تعامله مع مشاكل وحاجات ورضا ومخاوف وغضب وامتعاض وسلوك العملاء بشكل مستمر، يستطيع الصيرفي الشخصي أن يزوِّد إدارةَ المصرِف بمعلومات في غاية الأهمية عن كل ما يتعلق بالعملاء. والواقع، إنّ الصيرفي الشخصي، بصفته مستشارًا ماليًا وعضو ارتباط، ورجل بيع ناجح، ومروِّجًا حريصًا لخدمات المصرِف، وممثلاً للمصرِف أمام العملاء، بالإضافة إلى كونه مصدر معلومات غني للغاية، فهو عضو فاعل ومؤثر في الهيكل التنظيمي للمصرِف، والأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها إضفاء صفة "الشخصية المتميِّزة" على المصرِف وخدماته.

الملخص

تم في هذا الفصل، تحديد الخصائص المميزة للخدمات المصرفية، والتي تمثلت في: اللاملموسية التي تعني تلك العناصر غير الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، وتتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته، وما تتضمنه الخدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة. وكذلك التلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعًا في نفس المصرف أو أحد فروعه. وانتهاج سياسة القنوات المباشرة؛ حيث تتوطد العلاقة بين المصرف والعميل لتأخذ أبعادًا شخصية، وعلى مستوى عالٍ. والافتقار إلى هوية خاصة. واتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرفية لتلبي حاجات العملاء. والانتشار الجغرافي الواسع للوصول إلى العملاء حيث يتواجدون، ويكون ذلك من خلال تعدد الفروع. والتوازن بين النمو والمخاطر.

كما ناقش الفصل أهمية التسويق المصرفي، الذي تزداد أهميته نتيجة مجموعة كبيرة من العوامل من أهمها: تنامي حدة المنافسة بين المصارف، وتنامي حالة التنوُّع وتَعقُّد رغبات واحتياجات ودوافع وميول واتجاهات العملاء، وزيادة سرعة التطوُّر التكنولوجي، وزيادة التكلفة المترتبة على إشباع احتياجات ورغبات العميل المصرفية.

وتناول الفصل موضوع المنتَج، من حيث أهميته التي تنطلق من كونه أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، وقد تم تعريفه باعتباره يعني أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام أو الاستهلاك، وقد تم التمييز بين ثلاثة أنواع للمنتج، هي: المنتَج الجوهر الذي يحتوي منفعة جوهرية للعميل، والمنتَج الملموس والمعروض فعلاً في السوق، والمنتَج المدعَّم الذي يحتوي كل العناصر الملموسة وغير الملموسة. وتم التطرق لدورة حياة المنتَج، والتي تبدأ بالتقدم، ثم النمو، والنضوج، فالانحدار. كذلك تم تحديد خمس فئات من العملاء الذين يتبنون المنتَجات أو الخدمات الجديدة، وتلك الفئات هي: المبتكِرون، والمتبنُّون الأوائل (السبّاقون)، والأكثرية المبكِّرة، والأكثرية المتأخِّرة، والمتقاعِسون.

وانتهى الفصل بتوضيح مفهوم نُظُم الخدمات المصرفية التي تعني حزمة خدمية كاملة، أو خدمة شاملة يقدمها المصرف لبيعها إلى عملائه، ويوجد بديلان اثنان لتنفيذ بيع النُظُم في المصارف، وهما: خدمات مصرفية شاملة (حزم خدمات مصرفية) محددة مسبقًا، وخدمات مصرفية مصمّمة حسب رغبة كل عميل.

مَسرد المصطلحات

- **اللاملموسية Intangibility**: تعني تلك العناصرَ غيرَ الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، وتتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته، وما تتضمنه الخدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة.
- **التلازمية (التكاملية) Inseparability**: تتصف الخدمة المصرفية بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، إذ يتم إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرف أو أحد فروعه.
- **النظام التسويقي ذو التوجه الشخصي Individualized Marketing System**: النظام الذي يستند إلى الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرف ممثلاً في شخص القائم بالعمل المصرفي وبين العميل، إذ يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور مهم وحيوي في تنمية وتعزيز العمليات المصرفية المتنوعة.
- **الافتقار إلى هوية خاصة Lack of Special Identity**: عدم قدرة البنك على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات، أي مزيج من المنتَجات والخدمات المصرفية التي تساعد على بناء هوية مميزة للمصرف في أذهان العملاء.
- **الحزمة المصرفية Brakeage of Bank**: المنتَجات والخدمات التي تتضمن مجموعة أشياء مثل موقع الفرع، وموظفي المصرف، والسمعة التي يتحلّى بها المصرف، والإعلان، والخدمات الجديدة.
- **اتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرفية Wide Range of Product & Services**: يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة، أو نطاق واسع من الخدمات والمنتَجات المصرفية التي تلبّي الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى المطلوبة من قبل العملاء.
- **الانتشار الجغرافي Geographical Dispersion**: قدرة المصرف على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية.
- **التوازن بين النمو والمخاطر Growth Must Be Balanced With Risk**: إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف نتيجة ذلك التوسع.
- **المنتَج Product**: أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن ان يتضمن المنتَج أشياء مادية، وخدمات، وأشخاصاً، ومنظمات، وأفكاراً.
- **المنتَج الجوهر Core Product**: يعني المنتَج الجوهر تلك المنفعة الجوهرية (Essential Benefit) التي يتوقع المشتري الحصولَ عليها من المنتَج.

- **المنتَج الملموس The Tangible Product**: هو ذلك الشيء الذي تراه السوق المستهدفة معروضاً للبيع.
- **المنتَج المدعم The Augmented Product**: هو المنتَج الملموس (الفعلي) زائداً كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافقة لهذا المنتَج أو الداعمة له.
- **مفردة مُنتَج A Product Item**: هي جزء أو شكل من منتج معين.
- **خط مُنتَج A Product Line**: وهي مجموعة من مفردات مُنتَج متصلة ببعضها البعض، مثل الخط الكامل لخدمات التوفير.
- **مزيج المنتَج The Product Mix**: وهو المجموعة الكاملة من المنتَجات المعروضة للبيع من قبل المصرف أو الشركة.
- **دورة حياة المنتَج Product Life Cycle**: دورة الحياة التي يمر بها المنتَج والتي تضم أربع مراحل؛ هي: التقدم أو الولادة، والنمو، ثم النضوج، فالانحدار.
- **مرحلة التقديم Introduction Stage**: وهي مرحلة ولادة المنتَج ودخوله هذه المرحلة لأول مرة، وهذه المرحلة مُكلِفة لأنها تتضمن تكاليف إضافية لتعريف السوق بهذا المنتَج الجديد.
- **مرحلة النمو Growth Stage**: المرحلة التي تتميز بتسارع مبيعات المنتَج الذي تم تقديمه للسوق، حيث يزداد إدراك ومعرفة المستهلكين بوجوده، وهكذا يبادرون إلى شرائه.
- **مرحلة النضوج Maturity Stage**: المرحلة التي تتميز بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار ان معظم المستهلكين قد اشتروا وجرّبوا المنتَج. كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتَج.
- **مرحلة الانحدار Decline Stage**: المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالهبوط بشكل ملحوظ، نتيجة تأثير عدد من القوى والمؤثرات، مثل دخول منتجات جديدة منافسة، أو حدوث تغييرات وتطورات تكنولوجية، أو تغيّر في السياسات الحكومية، وغير ذلك.
- **المبتكِرون Innovators**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، والذين يمتازون بالجرأة والمغامرة وحب المخاطرة، وهم في الغالب شباب متعلِّمون، دُخولُهم ومكانتُهم الاجتماعية عاليةٌ، وتكون مصادر معلوماتهم متنوعة ومتشعبة.
- **المتبنّون الأوائل Early Adopters**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، وهم غالباً من الشباب المتعلم، ولكن بدرجة أقل من المبتكرين.
- **الأكثرية المبكرة Early Majority**، إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، وهم الذين يذهبون لشراء المنتَجات الجديدة، ولكن بعد ان يتأكدوا من أهميتها.

- **الأكثريــة المتــأخِّرة Late Majority**: إحـدى فئـات شـراء المنتَجـات الجديـدة، لكـن مصــادر معلوماتهم محدودة، ويعتمد هؤلاء على جماعاتهم المرجعية في تكوين آرائهم.
- **المتقاعِسون Laggards**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، ويتصفون بان مصادر معلوماتهم محـدودة جداً، ولا يتجهـون لشـراء هـذا المنـتَج إلا إذا أُرغِمـوا علـى ذلـك، أو تـم تـوجيههم مـن قبـل جماعاتهم المرجعية.
- **بيــع الـنُظُم Systems Selling**: عمليـة تسـويق حلـول متناسـقة لإجمـالي المشـكلة التـي تواجـه العميل، وتستند عملية التسويق إلى الإقرار والاعتراف بحقيقة ان العملاء يشترون حلولاً للمشاكل أو إشباع حاجة، ولا يشترون منتَجات.
- **الخـدمات المصـرفية الشـاملة Packages of Bank Services**: أحد بـدائل بيـع النُظُم فـي المصارف، وتعني تسويق خدمات مصرفية شاملة إلى قطاعات سوقية معينة.
- **الخدمات المصرفية المصممة حسب رغبـة العميـل Individualized Packages of Bank Services**: البـديل الثـاني لبيـع الـنُظُم فـي المصــارف، والـذي يقـوم علـى أسـاس تسـويق خـدمات مصرفية مصمّمة حسب رغبة العميل.
- **الصـيرفي الشخصـي Personal Banker Programme** : أحد أسـاليب تسـويق الخدمـة المصرفية، والذي يعتمد على تخصيص عضو ارتباط يختاره المصرف لكل مجموعة من العمـلاء، وتنحصر مهمته في تقديم المشورة، وحلّ المشكلات وبيع الخدمات المطلوبة.

أسئلة للمناقشة

1. ما الخصائص المميِّزة للخدمات المصرفية؟
2. ما المقصود باللاملموسية في الخدمات المصرفية؟
3. تعتبر التلازمية أو التكاملية واحدةً من خصائص الخدمات المصرفية، وضح المقصود بهذه الخاصية؟
4. يمتاز النظام التسويقي بكونه ذا توجه شخصي عال، بيّن كيف يكون ذلك؟
5. مما يميز عمل المصارف الافتقار إلى هوية خاصة، ما المقصود بذلك؟ وكيف يمكن معالجة هذا الافتقار؟
6. وضح المقصود باتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف؟
7. واحدة من خصائص الخدمات المصرفية هي ضرورة الانتشار الجغرافي، كيف يكون ذلك، وما أثر الانتشار الجغرافي على تقديم الخدمة المصرفية؟
8. ينبغي على المصرف ان يوازن بين النمو والمخاطر، وضح كيف يكون ذلك؟
9. ما العوامل التي تحدد أهمية التسويق المصرفي؟
10. يحتل المنتَج أهمية كبيرة لسببين جوهريين، ما هما؟
11. هناك ثلاثة جوانب للمنتج، أذكرها، مبيناً ما يعنيه كل جانب من تلك الجوانب؟
12. ما المقصود بدورة حياة المنتَج، مبيناً مراحل تلك الدورة، وموضحاً ما تعنيه كل مرحلة من تلك المراحل؟
13. هناك خمس فئات تتعلق بتبني المنتَج الجديد، ما تلك الفئات، وكيف يمكن العمل على فهم دوافع كل فئة من تلك الفئات؟
14. ما المقصود بنُظُم الخدمات المصرفية؟
15. وضح المقصود بمفهوم بيع النُظُم المصرفية؟
16. هناك بديلان لتنفيذ بيع النُظُم في المصارف، ما هما؟
17. ماذا يعني مفهوم الخدمات المصرفية الشاملة، موضحاً إجابتك بمثال من الواقع العملي؟
18. كيف يمكن ان يحقق العميل الاستفادة القصوى من النُظُم المصرفية الشاملة التي تقدمها المصارف؟
19. ما الفائدة التي يمكن ان يجنيها المصرف جراء تقديمه للخدمات المصرفية الشاملة؟
20. ما الدور الذي يقوم به الصيرفي الشخصي، وكيف يمكن ان يسهم في تحقيق أهداف العميل والمصرف ؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **(اعتماد المصارف على قنوات التوزيع المباشرة) ضرورة يفرضها الآتي، باستثناء:**
   أ. ان الخدمات المصرفية ذات توجه شخصي
   ب. ان الخدمات المصرفية تعتمد على الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة مع الزبون
   ج. افتقار الخدمات المصرفية إلى الهوية
   د. قناعة العميل وولاءه تعتمد على احتكاكه المباشر مع موظف المصرف
2. **افتقار الخدمة المصرفية إلى هوية خاصة يعني الآتي:**
   أ. ان المصارف تقدم خدمات مصرفية متشابهة
   ب. ان الخدمات المصرفية تتسم بالملموسية
   ج. تزامن تقديم الخدمة واستهلاكها معاً
   د. ان الخدمات المصرفية غير قابلة للتخزين
3. **اتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرِفية يفرض على المصارف:**
   أ. ان تستخدم أكثر من مزيج تسويقي
   ب. ان تلبي جميع احتياجات العملاء (أفرادا ومنظمات)
   ج. تقديم خدمات تقليدية وأخرى ابتكاريه في آن معا
   د. جميع ما ذكر
4. **تحقيق التوازن بين النمو والمخاطر يعني:**
   أ. الزيادة المطلقة لعدد الفروع والانتشار الجغرافي
   ب. الاعتماد على تحليل العائد والمخاطرة عند اتخاذ قرارات التوسع
   ج. تحمل أعباء التوسع والانتشار المصرفي قبل الإقدام عليه
   د. (ب + ج)
5. **تتجلى أهمية المنتجات في المنظمات نتيجة أحد العوامل مما يلي:**
   أ. يعتبر المنتج العنصر الأول من حيث الترتيب من عناصر المزيج التسويقي
   ب. يعتبر المنتج سبب وجود المنظمات
   ج. تعمل من خلاله باقي عناصر المزيج التسويقي
   د. (ب + ج)

6. (عندما يفتح العميل حساباً لدى المصرف، فإنه يشتري الملاءمة في دفع الفواتير)، هذه العبارة تعبر عن:

أ. المنتج المدعم ب. المنتج الجوهر ج. المنتج الملموس د. تعبر عنها جميعاً

7. من الفروقات بين المنتجات والخدمات القابلية للانتهاء، وهذا يعني:

أ. ان الخدمة التي لا تستهلك يمكن أن تبقى وتستهلك مستقبلاً

ب. ان البضائع أو المنتجات التي لا تستهلك يتم إتلافها

ج. الخدمات التي لم تستهلك تعتبر خسارة ولا يمكن تخزينها

د. جميع ما ذكر

8. من الفروقات بين الخدمات والمنتجات (التغاير)، وهذا يعني:

أ. أن هنالك معيارية في إنتاج البضائع

ب. أن الخدمات تتنوع وفقا لاختلاف طريقة تقديم الخدمة

ج. أن الخدمات تختلف وفقا لاختلاف إدراك متلقي الخدمة

د. جميع ما ذكر

9. من الفروقات بين الخدمة والمنتج عدم التزامن بين الإنتاج والاستهلاك ويتضمن ذلك:

أ. إمكانية ضبط الأخطاء التي تحدث إثناء العملية الإنتاجية للبضائع

ب. عدم وجود تزامن بين إنتاج الخدمة واستهلاكها

ج. سهولة ضبط الأخطاء التي تحدث أثناء تقديم الخدمة

د. لا شيء مما ذكر

10. يطلق على الشيء الذي يتواجد في الأسواق ويراه الزبون معروضا للبيع:

أ. المنتج المدعم ب. المنتج الجوهر ج. المنتج الملموس د. تعبر عنها جميعاً

11. عندما تندمج الخصائص الملموسة وغير الملموسة في المنتج يطلق على ذلك:

أ. المنتج المدعم ب. المنتج الجوهر

ج. المنتج الملموس د. تعبر عنها جميعاً

12. تتكون دورة حياة المنتج من المراحل الآتية باستثناء:

أ التحليل ب. النضج ج. النمو د. الانحدار

13. <u>تتميز مرحلة النمو بالآتي باستثناء:</u>

أ. تزايد المبيعات ب. المعرفة الكاملة من قبل الزبون بالخدمات المقدمة

ج. تراجع معدلات الأرباح د. التمتع بحصة سوقية مقبولة

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تتسم الخدمات المصرفية بأنها (تلبي حاجات مصرفية محددة بدقة Specific)
2. (   ) لأن الخدمات تتسم باللاملموسية، فإن من السهولة على المصارف ان تقيس جودتها بالطرق التقليدية
3. (   ) تتكون قناة التوزيع المباشرة من مقدم الخدمة والمنتفع دون وجود وسطاء
4. (   ) يتحقق الانتشار الجغرافي من خلال التركيز على تقديم الخدمات في الفروع الرئيسية للمصارف فقط
5. (   ) كلما زادت حدة المنافسة، كلما زادت أهمية التسويق المصرفي
6. (   ) كلما زاد تنوع العملاء وتعقدت الرغبات والحاجات كلما انحصرت نشاطات التسويق المصرفي
7. (   ) سرعة التغير في البيئة التكنولوجية للمصارف، تزيد من أهمية النشاطات التسويقية
8. (   ) يعتبر المنتج (Product) اهم عناصر المزيج التسويقي
9. (   ) من أهم وظائف عنصر التوزيع توفير المنفعتين المكانية والزمانية للمستهلك
10. (   ) تمثل مفردة مُنتَج A Product Item المنتج كاملاً بكل أجزائه
11. (   ) خط المنتج يمثل حالة من الترابط بين مجموعة من الخدمات المتصلة ببعضها
12. (   ) تتميز مرحلة تقديم المنتج بمعدلات عالية من المبيعات والأرباح

الفصل الثالث

تطوير المنتَجات والخدمات المصرفية

Development Product & Bank Services

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1. بيان كيف يتم تطوير المنتَج وتجزئة السوق.
2. تحديد مفهوم المنتَج المصرفي.
3. شرح أهداف ووسائل تطوير المنتَج المصرفي.
4. توضيح الأشكال المختلفة لتطوير المنتَج المصرفي.
5. بيان المعالم الخاصة لتطوير المنتَج المصرفي.
6. مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي
7. تحديد الإستراتيجيات المختلفة لتطوير المنتَج المصرفي.

الفصل الثالث

تطوير المنتَجات والخدمات المصرِفية

Development Product & Bank Services

المقدّمة Introduction

تقدم المصارفُ مجموعةً واسعةً من الخدمات، وفي واقع الحال، تسعى المصارفُ إلى تقديم منتَجات مصرِفيةٍ قادرة على إضافة القيمة (Adding Value)، وعليه، فهي تقدم منتَجات مصرِفيةً غير نمطيةٍ بأسعارٍ تتسم بدرجة من التباين.

إنّ الطبيعة غير النمطية للمنتَج المصرِفي وأسعاره غالباً ما ينتج عنها مشاكل اتصالية (Communication Problems)، تؤدي إلى تقليص فاعلية وكفاءة استخدام أي منهما

(المنتَج المصرِفي وأسعاره) كأداة تسويقية، ما يدفع المصارف إلى تطوير أنظمة واضحة وجلية للمنتَجات المصرِفية وأسعارها، بحيث تكون هذه الأنظمة مفهومةً بالكامل من قِبل عملاء المصرِف. وفي هذا السياق أكد Ozdemir et al (2007) على أهمية مشاركة عميل المصرف في عملية تطوير الخدمات المصرفية، بتكامل وتداؤب مع باقي المستلزمات كاستخدام التكنولوجيا لتفعيل وتيسير عملية الاتصال بين المصرف والعملاء، وضرورة إعطاء العملاء الحق في اختيار خدمات مصرفية على المستوى الشخصي جنباً إلى جنب مع أبحاث التسويق، واستطلاع آراء العملاء بهدف تقديم إضاءات حول نوع وخصائص الخدمات المصرفية التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم .

يتناول هذا الفصلُ عمليةَ تطوير المنتَجات والخدمات المصرِفية، وتجزئة السوق، ومفهومَ المنتَج المصرِفي، ووسائلَ تطوير المنتَج المصرِفي، وتوضيحَ الأشكال، والمعالم، ومصادرَ الأفكار الجديدة للمنتج المصرِفي، والاستراتيجيات المختلفة لتطوير المنتَج المصرِفي.

أولاً. تطوير المنتَج وتجزئة السوق

Products' Development & Markets' Divide

يعني المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة (رمضان وأبو جودة، 2009). في حين يرى العجارمة (2004) بأنه " خدمة أو حزمة من الخدمات والتي تقدم لأية جهة مستفيدة لتحقيق مجموعة من الأهداف السوقية.

وتَعرض المصارف تشكيلة من الخدمات، وهي خدمات غير ملموسة، فالقرض النقدي (Cash Loan) الممنوح لعميلٍ ما؛ قد يُنظَر إليه كونه خدمة تختلف عن خدمة إسداء نصيحة مالية لعميل ما، ففي بدايات العمل المصرِفي، كانت الخِدمة المعروضة من قِبل المصارف لعملائها هي خدمة الاحتفاظ بأموال المودِعين بشكل آمن، مقابل استعداد المصرِف لدفع فوائد معينة على هذه الودائع. ويبدو أن المصارف قد أضافت خدمات جديدة (منتَجات) لتشكيلة خدماتها القائمة بهدف جعل المصرِف أكثر جاذبية لمزيد من العملاء المحتملين وللعملاء القائمين أيضًا.

القطاعات السوقية Market Segments: *مجموعات العملاء الذين يتعامل معهم المصرف، إذ يتم تقسيم وتجزئة السوق حسب أنواع العملاء.*

تعتبر بعض الخدمات، مثل بطاقات الائتمان، ذات صلة مباشرة بالصيرفة التقليدية (Traditional Banking)، إلا إن خدماتٍ أخرى، مثل إسداء النصيحة القانونية، وخدمات الضرائب، وغيرها، قد لا تُعتبَر من النشاطات المصرِفية، إذ قد يتباين إدراك العملاء لهذه الأنواع من الخدمات بتباين أو اختلاف القطاعات السوقية (Market Segments).

وفي ظل تزايد حدة المنافسة ورغبة العملاء في الحصول على الخدمات المصرفية عالية الجودة وبأسعار مناسبة، أصبح الانتقال من تقديم الخدمات التقليدية النمطية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات ضرورة حتمية، فالخدمات المصرفية الالكترونية تتيح المجال للمصارف لتقديم نطاق واسع من الخدمات المتنوعة، وبتكاليف قليلة كخدمات الصراف الآلي، واستخدام الموبايل، والبطاقة الذكية، وغيرها، وتمكن المنظمة من الانتشار عالمياً من خلال العملاء الافتراضيين الذين يحصلون على الخدمات دون ضرورة للتواجد الشخصي والمكاني (Murugesan, 2009).

ثانياً . مفهوم المنتَج المصرِفي Bank Product Concept

يحتل المنتجُ أهميةً كبيرةً ضمن المزيج التسويقي المصرِفي، إذ يُعَدُّ الأساس الذي تقوم عليه كافة الفعّاليات التسويقية، ويمثل المنتجُ الخِدمةَ الماليةَ التي يشتهر بها البنك، وأنّ "منتَجات" أي مصرِف هي في الأساس خدمات؛ فالعميل يحصل على حالة من الرضا المتأتية من أداء الخِدمة قياساً إلى امتلاك سلعة، فالمصارف تعمل في مضمار تسويق الأمان النقدي (Cash Security)، وتقديم النقد اللازم، والقيام بالتحويلات المصرِفية، لتمكين العملاء من إشباع حاجاتهم، ويجد المختصون صعوبة كبيرة في تعريف المنتَج في إطار صناعة المصارف، نظراً لعدم وجود اتفاق واضح حول تحديد ماهية المنتَج المصرِفي، وسنستعرض التعريفين التاليين اللذين يقعان على طرفي نقيض.

التعريف الأول: تمثل كلُّ خدمة منفردة منتَجًا منفصلاً تتضمن خصائص ملموسة وغير ملموسة تشبع بها رغبات المستهلك (Kotler, 1984). وفي إطار هذا التعريف، تعمل المصارفُ في مضمار تسويق ما يقارب (250) منتَجًا منفصلاً.

التعريف الثاني: ان الخِدمة المصرفية برمتها كنظام متكامل واحد تمثل مُنتَجًا فردياً.

يمتاز التعريف الأول بالبساطة (Over simplistic)، حيث يميل العميلُ إلى إدراك وشراء الخدمات المصرِفية على شكل حزم (Packages)، فالعميلُ نادراً ما يستخدم مصرِفاً لصرف شيك، ويستخدم مصرِفاً آخر للحصول على قرض أو مشورة مالية. وبما أن الخدمات المصرِفية تُشترى كحزمة، فيمكن النظر إلى المنتَج باعتباره حزمة، وليس خدمات منفردة، فالمصارفُ تتنافس على أساس حزمة متكاملة من تسهيلات التسليف، والملاءمة والخدمات المساعِدة الأخرى. أما التعريف الثاني فهو واسع للغاية، لأن المصرِف قد يبيع جوانب من تشكيلة خدمية إلى أسواق مختلفة تماماً.

المنتَج المصرفي Bank Product: *هو خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدم إلى عميل واحد من قبل مصرف واحد، وتوجه أو تستهدف سوقاً معينة.*

وفي الواقع، لا يوجد حلٌ قطعيٌ لمشكلة إيجاد تعريف للمنتَج المصرِفي، إلا إنّ التعريف المقَبول ينبغي أن يتوسط هذين التعريفين الواقعين على طرفي المعادلة. وعليه، يمكن أن نُعرّف المنتَج المصرِفي كالآتي:

"المنتَج المصرِفي هو **خدمة** أو حزمة من **الخدمات** التي غالباً ما تُقدَّم إلى عميل واحد من قبل مصرِف واحد، وتوجه أو تستهدف سوقاً معينة.

وطبقاً لهذا التعريف، يمثل الحسابُ الجاري للعميل والخدماتُ الإضافيةُ الملحَقةُ (Ancillary Services) منتَجًا منفرداً، بافتراض أن العميل لا يشتري جوانب مختلفة من هذه الحُزمة من مصارف مختلفة. والحساب الجاري لمؤسسة ما يمثل منتَجًا منفصلاً (Separate Product) كون هذه الخدمات موجهة إلى سوق مختلفة تماماً عن سوق العميل النهائي، وهذه السوق المختلفة هي سوق منشآت الأعمال وليست سوق المستهلك (العميل) النهائي. ويُنظَر إلى مشروع أو برنامج بطاقة الائتمان باعتباره منتَجَ مصرِف قائمٍ بحد ذاته؛ فالعملاء قد يستخدمون بطاقة ائتمان لمصرِف معين دون أن تكون لديهم مع هذا المصرِف أي تعاملات.

ومن أبرز مضامين هذا التعريف للمنتَج المصرِفي، أن المنتَج المصرِفي كيان مائع (Fluid Entity) قابل للتغيّر تبعًا للتغيرات الحاصلة في الجهد الترويجي أو أنماط الشراء، دون أن يطرأ أي تعديل على الخدمات المادية الفعلية التي يقدّمها المصرِف. مثلا، تشكّل عمليةُ السحب على المكشوف (Overdraft) جزءًا من الخِدمة الشاملة للحساب الجاري، أي أنها لا تمثل منتَجًا بحد ذاته، وإنما جزء

من حزمة أكبر. فلو افترضنا أن المصرِف قد اختار تسويق بطاقة ائتمان مشابهة إلى عملاء لا يحتفظون بحسابات جارية معه، فإن هذه الخِدمة تمثل منتَجًا مصرفِيًا قائمًا بذاته.

ويمكن تحديد المنتج وفقًا لتعريف (Kotler & Armstrong, 2006) بأنه شئ يمكن تقديمه للسوق بغرض إشباع حاجة أو تلبية لرغبة معينة.

الكيان المصرفي المائع Fluid Bank Entity: *الكيان المصرفي الذي يكون فيه المنتَج المصرفي قابل للتغير تبعًا للتغيرات الحاصلة في الجهد الترويجي أو أنماط الشراء، دون ان يطرأ أي تعديل على الخدمات المادية الفعلية التي يقدمها المصرف.*

ثالثاً . أهداف ووسائل تطوير المنتَج المصرِفي

Bank Product Development Goals

تخدم عملية تطوير المنتَج المصرِف في المجالات التالية:

1. جذب عملاء من خارج السوق الحالية (القائمة).
2. زيادة المبيعات في السوق القائمة من خلال:
   - زيادة البيع المتقاطِع (Cross- Selling).
   - جذب حسابات جوهرية من المنافسين.
   - تطوير منتَجات مصرِفية وعرضها للبيع لعملاء المنافسين وبشكل مستقل عن جوهر الحساب.
3. تقليص التكاليف المترتبة على توفير خدمة مطابقة أو متشابهة.

وسنحاول تسليط الضوء بنوع من التفصيل على كلٍ من هذه الأهداف.

(1) جذب عملاء من خارج السوق الحالية

فشلت المصارف البريطانية في استثمار قطاع كبير من قطاعات السوق المحتملة، ففي عام 1982، كان أكثر من 20% من السكان العاملين لا يمتلكون حسابًا مصرفِيا، وهي النسبة الأعلى في العالم الصناعي، وبالمقارنة، تُدفَع 99% من أجور العاملين في أمريكا مباشرةً إلى حساباتهم المصرِفية. أما في كندا، وألمانيا وأستراليا وفرنسا، تُدفَع 95% من أجور العاملين مباشرةً إلى حساباتهم المصرِفية. ومن الواضح، أن المنتَجات المقدَّمة من قبل المصارف البريطانية لم تكن تلبي احتياجات شريحة كبيرة من شرائح المجتمع البريطاني، وإن تطوير مثل هذه المنتَجات بهدف إشباع هذه الحاجات غير المُشبَعة قد يفتح المجال واسعًا أمام منطقة نموٍ مُربِحةٍ محتمَلةٍ.

(2) زيادة المبيعات في السوق القائمة

ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة قرارات تسعى البنوك لتنفيذ بعضها أو كلها، والتي تشمل زيادة البيع المتقاطِع، وجَذب حسابات جوهرية من المنافسين، وتطوير منتَجات

مصرفِية وعرضها للبيع لعملاء المصارف المنافسة، وبشكل مستقلٍ عن جوهر الحساب. وسيتم توضيح ما يعنيه كلُ خيارٍ من هذه الخيارات الثلاثة:

البيع المتقاطع: *عملية بيع منتجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرف، ولكن من فروع أخرى غير الفرع الذي يحتفظون فيه بحساباتهم.*

أ) زيادة البيع المتقاطِع:

تمتلك المصارف، عادة، شبكةً من الفروع ورصيداً من العملاء الذين يزورون هذه الفروع بانتظام، ويثقون بمكانة المصرِف ودوره، كموردٍ للخدمات المالية، تمثل مضاعفة البيع المتقاطِع للعملاء القائمين من أصحاب الحسابات وسيلةً جذابةً لتعظيم الاستخدام المربح لتسهيلات الفروع، فعملية تطوير المنتَج المصرِفي بهدف زيادة البيع المتقاطِع خيار سهل (Soft Option)؛ فطالما تلبّي الخِدمة المقدّمة حاجات شريحة من أصحاب الحسابات الجوهرية (Core Account Holders) فسيجد هؤلاء العملاء أن من الملائم أن يتعاملوا مع المصرِف المَعني بالذات بدلاً من البحث في أماكن أخرى، ما يخلق سوقاً خاصة.

ب) جذب حسابات جوهرية من المنافسين:

الخيار الصعب هو تطوير المنتَجات المصرِفية التي تستهدف إقناع العملاء لدى المصارف المنافسة بتحويل حساباتهم إلى مصارف أخرى، فبالنسبة لمعظم العملاء، فإنّ اختيارهم لمصرِف معين هو قرار أشبه ما يكون بالقرار النهائي الذي لا رجعة عنه، بمعنى أن الأكثرية من العملاء لا يرغبون بتحويل حساباتهم من مصرِف إلى آخر؛ وبالتالي، فإنّ أي عملية لتطوير المنتَجات المصرِفية بهدف استقطاب أو جذب حسابات جوهرية من المنافسين، ينبغي أن تكون مبتكَرة، بمعنى خلق منتَج مصرِفي يكون مختلفاً تماماً عن المنتَجات المعروضة من قبل المنافسين، إلا إنه لا توجد براءات اختراع أو حقوق مشابهة (Copy Rights) في مضمار الخدمات المالية. وعليه، فإنّ الميزة أو المزايا المتأتية من عملية تطوير منتَج مصرِفي معين لا تدوم طويلاً، إذ سرعان ما تُقلِّدها مصارفُ أخرى، بمعنى أنّ المصارف تقلّد أيّ منتج مصرِفي جديد أو مبتكَر دون أن يتمكن المصرِف صاحب الفكرة من فعل شيء ضد المقلّدين.

ج) تطوير منتَجات مصرِفيةٍ وعرضها للبيع لعملاء المصارف المنافِسة:

تُعَدُّ عملياتُ بيع جوانب معينة من خدمة مصرِفية لعملاء المصارف المنافِسة، وبشكل مستقل عن جوهر الحساب، أسهل مقارنة بعملية ترغيب عملاء المصارف المنافسة بتحويل حساباتهم، ففي صناعة المصارف، يكون الميل للشراء (Propensity To Buy) أقوى من الميل للتحوّل (Propensity To Switch)، وبالتالي، يُعَدُّ تطويرُ المنتَج المصرِفي بهدف استثمار حالة المَيل للشراء وسيلة أفضل لزيادة المبيعات مقارنة مع محاولة ترغيب العملاء بتحويل حساباتهم.

(3) تقليص التكاليف المترتبة على توفير خدمة مطابقة أو متشابهة

تُمثِّلُ عملياتُ الأتمتة (Automation) فرصةً سانحةً للمصارف لتقليص تكاليف القوى العاملة، والتكاليف الإدارية بشكلٍ كبيرٍ، وبعض أنواع الأتمتة تتم خلف الستار دون أن يشاهدها العملاء، بمعنى أن هذه الأتمتة لا تؤثر على تفاعل المصرِف مع العملاء. يتضمن هذا الأسلوب مخاطرةً تكمن في احتمال أن يتجاهل المصرِف بعضَ الحاجات غير الملموسة التي لا يمكن إشباعها إلا عبر الاتصال المباشر مع العميل، ما يوجب عليه التعامل مع هذا الموضوع بحذر.

رابعاً: الأشكال المختلفة لتطوير المنتَج المصرِفي

The Different Forms to Development the Bank Product

تأخذ عملية تطوير المنتَج المصرِفي أشكالاً مختلفة، منها:

1- إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتَجات المصرِفية (توسيع خط الخدمات).
2- إعادة دمج الخدمات المصرِفية للحصول على منتَجات مصرِفية جديدة.
3- إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة.
4- خليطٌ من الطرق سابقة الذكر (1-3).

وسنحاول في ما يلي تسليط الضوء على هذه الأشكال.

التمييـــــــــــز Differentiation: الفرق بـين المنتَجـات المصـرفية المقدمـة من قبل المصرف المَعنـي وتلـك التـي تقـدمها المصارف المنافسة.

1) إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتَجات المصرِفية (توسيع نطاق الخدمات)

لن يؤدي توسيع نطاق الخِدمة إلى إحداث أي تمييز (Differentiation) بين المنتَجات المصرِفية المقدّمة من قِبَل المصرِف المَعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافِسة، ويعود ذلك إلى سببين رئيسين هما:

أ. سهولة تقليد الخِدمة الجديدة من قبل المصارف المنافسة.

ب. أن نطاق الخدمات الحالية في حالةٍ من الاتساع بحيث يصبح من الصعب إتاحته بفاعلية إلى العملاء المحتملين للمصرِف المَعني، لذا، فأيّ خدمة مصرِفية جديدة، ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا، سوف تضاف كرقمٍ لا أكثر إلى الكم الكبير من خدمات المصرِف القائمة.

الخدمات المصرفية المركبة Combinations: مجموعات مؤتلفة أو مركبة مـن الخـدمات المصـرفية والتـي تصـلح ان تلبـي حاجـات قطاعـات سـوقية معينة.

ومن المؤكد أن تكوين درجة عالية من تمييز المنتَج المصرفي يعد متطلباً أساسياً لأي إستراتيجية تستهدف جذب الحسابات الجوهرية من المنافسين، وبالتالي، فإن مجرد إضافة خدمات جديدة لن يؤدي إلى زيادة المبيعات، إلا إن عملية توسيع نطاق الخدمات المعروضة تُعَدُّ من الوسائل الفاعلة التي تضمن زيادة البيع المتقاطِع إلى

يعد تكوين درجة عالية من تمييز المنتَج المصرفي متطلباً أساسياً لأي إستراتيجية تستهدف جذب الحسابات الجوهرية من المنافسين، وبالتالي، فان مجرد إضافة خدمات جديدة لن يؤدي إلى زيادة المبيعات،

أصحاب الحسابات الجوهرية القائمة. فتوسيع نطاق الخدمات المعروضة هي إستراتيجية موجّهة في الغالب نحو أصحاب هذا النوع من الحسابات، أما الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرِف، فإنه لم تبذل أية جهود لإبلاغهم بالعديد من الخدمات التي يقدّمها المصرِف؛ فالجهود الترويجية تتم في إطار الاتصال الشخصي بين مدير المصرِف والعميل، أو من خلال ما يوفره المصرِف من منشورات وكتيبات في فروعه المختلفة. ويمثل التوجّه نحو توفير الخدمات المالية في محطة تسوّقٍ واحدةٍ أو مركزٍ ماليٍ واحدٍ إستراتيجية لتطوير المنتَج المصرِفي من قِبل المصرِف.

2) إعادة دمج الخدمات المصرِفية للحصول على منتَجات مصرِفية جديدة

سبق وأن أوضحنا أنّ نطاق الخدمات المقدّمة من قبل المصرِف يعد واسعاً بحيث يصعب الترويج له بكفاءة، وفي داخل هذا النطاق توجد مجموعات مؤتلفة أو مركّبة (Combinations) من الخدمات المصرِفية والتي تصلح أن تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة، ولأنّ العميل قد لا يكون مُدرِكاً أو عارفاً بوجود منتَج مصرِفي يكون قادراً على تلبية احتياجاته فالحاجة تقضي بأن يتولى المصرِف مهمة تقديم منتَجات مصرِفية منفصلة؛ كل منتَج يحتوي على خدمات معدّلة يمكن الترويج لها بفاعلية وتوجيهها صوب قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة طبقاً لاتجاهات المجموعة المستهدفة من العملاء المحتمَلين. وقد سبقت الإشارة إلى أن محاولة إقناع العملاء بتحويل جوهر حساباتهم لن تتحقق إلا في حالة إقدام المصرِف على تمييز منتَجاته المصرِفية بشكل واضح، بحيث تنطوي هذه العملية على اختيار (Selection) وإعادة تأكيد (Re-Emphasis) وإعادة النظر في تشكيلة الرزمة (Repackaging) الخاصة بالخدمات المصرِفية، وذلك للتوصل إلى منتَج مصرِفي متميّز فعلاً، وموجّه بدقة إلى قطاعات سوقية محددة.

3) إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرِفية المقدّمة

بالإمكان تعزيز المنتَج المصرِفي دون الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة. مثال ذلك، زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة (Cheque Guarantee Card)، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان (Credit Cards Scheme)، إن هذين المثالين يمثلان شكلاً من أشكال تطوير المنتَج المصرِفي الذي لا ينطوي على أي تغيير أساسي في الخدمات.

خامساً . المعالم الخاصة لتطوير المنتَج المصرِفي

The Special Marking of Development the Bank Product

بالإمكان تقسيم عملية تطوير المنتَج إلى خمس مراحل هي:

1. توليد الفكرة Idea Generation
2. تقليص الأفكار Minimizing of Ideas
3. تحليل العميل Customer Analysis
4. التطوير الفني Technical Development
5. طرح المنتَج على نطاق تجاري Commercialization

لا تمتلك معظم الخدمات المصرِفية جانباً مادياً (Material Aspect)، وعليه، فالخدمات لا تمر في الغالب في مرحلة التطوير الفني، على العكس من السلع التي يتطلب إنتاجها أعلى درجات التطوير الفني، وبتكاليف باهظة أحياناً، وبسبب عدم الأهمية النسبية لمرحلة التطوير الفني في المصارف، فإن الخِدمة المصرِفية الجديدة غالبا ما تُقدَّم خلال فترة قصيرة وبتكاليفَ منخفضةٍ، **وهناك معالمُ محددةٌ لتطوير المنتَج المصرِفي، تتمثل في:**

1. أن الخِدمة الجديدة التي تضاف إلى نطاق الخدمات المصرِفية القائمة غالبًا ما تجد طريقها إلى التقليد أو الاستنساخ من قِبل المصارف المنافسة؛ ما يتسبب بصعوبة تمييز المنتَج المصرِفي من خلال إضافة خدمات جديدة.
2. أن هناك ميلاً طبيعيًا لانتشار الخدمات المصرِفية، يُعزى لسرعة وملاءمة سعر تقديم الخدمات الجديدة من قِبل المصارف المنافسة التي اعتادت تقليد كل جديد يطرح في السوق.

ولأنّ الخِدمة الجديدة تُضاف إلى نطاق الخدمات القائمة باستثمار ضئيل في الوقت والمال معاً، فإنّ المصارف لا تقوم، في الغالب، بإجراء بحوث تسويقية شاملة. إن ضَعف الأهمية النسبية لمرحلة التطوير الفني للمنتَج المصرِفي، وبالتالي إهمال جانب بحوث التسويق نتيجة لذلك، يزيد من أهمية مرحلة تقليص الأفكار، لأنّ مرحلة تقليص الأفكار تساهم في السيطرة على حالة انتشار الخِدمة وتقليدها من قبل كافة المصارف في آنٍ واحدٍ، وينبغي الحكم على الأفكار الخدمية الجديدة في ضوء الأهداف الإستراتيجية للسوق (Strategic Market Objectives)، والطرق التي يتم من خلالها تطوير المنتَج لبلوغ هذه الأهداف.

سادساً . مصادر الأفكار الجديدة للمنتَج المصرِفي

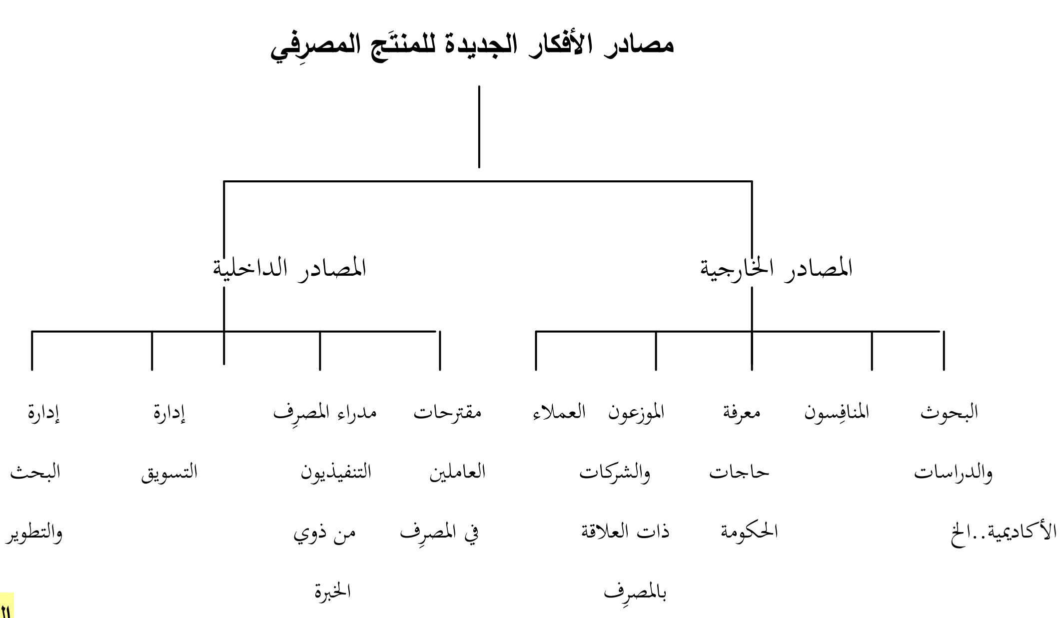
New Ideas Resources for Banking Product

يمكن تصنيفُ مصادر الأفكار الجديدة للمنتَجات والخدمات المصرِفية إلى نوعين:

1- مصادر داخلية Internal Sources.

2- مصادر خارجية External Sources.

ويبين الشكل (5) مصادر الأفكار الجديدة للمنتَج المصرِفي، حيث يوجد أربعة مصادر داخلية محتملة، وخمسة مصادر خارجية محتمَلة، وجميعها تساهم بطرق مختلفة في توليد الأفكار الجديدة.



شكل (5)

مصادر الأفكار الجديدة للمنتَج المصرِفي

المصادر الداخلية للأفكار Internal Sources: المصادر التي يمكن الحصول منها على أفكار مبتكرة لتطوير المنتَج المصرفي، وتتمثل في إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرف نفسه، وإدارة التسويق بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرفية، وخبراء المصرف.

من أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحاً تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرِف نفسه، فهذه الإدارة تحمل في مضمونها أفكارًا مبتكَرةً، وتقدم إدارة التسويق أفكارًا جديدة أيضًا بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرِفية. ولا ننسى الدور الذي يلعبه المختصون من

خبراء المصرِف في توليد الأفكار الجديدة بحكم اطّلاعهم على السوق المالية والمصرفية، لدرجة أنّ قسمًا منهم يتخصص في جوانب محددة من السوق دون غيرها.

المصادر الخارجية للأفكار External Sources: وهي المصادر التي يرتبط معها البنك بعلاقة وطيدة، مثل العملاء، والموزعين، والشركات ذات

أما المصادر الخارجية، فلها أهمية خاصة في دعم المصرِف بالأفكار الجديدة؛ فالعملاء مصدر أفكار لا يستهان به، قد تؤدي اقتراحاتهم وآراؤهم إلى تكوين أفكار لخدمات جديدة مُربِحة، كما إنّ الموزعين والشركات ذات العلاقة بالمصرِف يُزوِّدون المصرِف بالأفكار الميدانية باعتبار وجودهم في السوق، ولهم مصلحة في دعم المصرِف بالأفكار والمقترحات.

ومن خلال معرفة حاجات ومتطلبات الحكومة، تتولد لدى المصرِف أفكارٌ جديدةٌ لخدمات مصرِفية جديدة، فالحكومة في كثير من بلدان العالم هي ربُّ العمل الأكبر في السوق، فهي تلعب دورًا مهمًا في الاقتصاد القومي. أما بخصوص المنافِسين، فالمصرِف يتعلم من أخطاء ونجاحات المصارف المنافسة، ليتجنّب الوقوع في نفس الأخطاء، ويعزّز النجاحات التي يحققها المنافِسون لصالحه أيضًا. وهناك المراكز والمعاهد الأكاديمية المتخصصة التي تقدم الأفكار الجدّية والمبتكرة، من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة التي تعقدها بشكل دوري، وهي، والحالة هذه تُعتبَر مصدراً غنيًا للأفكار الجديدة للمنتَجات والخدمات المصرِفية.

سابعاً . إستراتيجيات تطوير المنتَج المصرِفي

Strategies of Development the Bank Product

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتطوير المنتَج المصرِفي، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات ما يلي:

(1) إستراتيجية التوسّع The Expansion Strategy

تتضمن هذه الإستراتيجية توسيعَ الخدمات المقدّمة ضمن الخِدمة المصرِفية الجوهر (Core Banking Service)، بهدف زيادة عمليات البيع المتقاطِع، والنتيجة المنطقية لهذه الإستراتيجية هي تطوير محطة تَسوُّق مالية واحدة، وتوفر هذه الإستراتيجية خيارًا جذّابًا وسهلاً، نسبيًا، للمصارف الرئيسة، وتحقق مزايا كبيرة للعميل، من خلال تسهيل مهمة إدارة شؤونه بشكل كبير، فالعميل الاعتيادي قد يحتاج، في فترات من حياته، إلى تشكيلة واسعة من الخدمات المتخصصة في الحقول المالية وتلك المرتبِطة بها، مثل:

1- خدمات التأمين على الحياة، أو التأمين الصحي.

2- خدمات محاسب قانوني.
3- خدمات جمعية إسكان.
4- خدمات التأمين على السيارة.
5- خدمات استثمار.
6- خدمات مُخمّن عقارات.
7- خدمات محامي.
8- خدمات وكالة سفر وسياحة.

إستراتيجية التوسع The Expansion Strategy: زيادة عدد الخدمات المتخصصة التي يقدمها المصرف لعملائه، مما يتيح للعميل الحصول على تشكيلة كبيرة من الخدمات في موقع ملائم واحد، ومن مورد واحد.

ومن الواضح، أنّ القدرة على الحصول على مثل هذه الخدمات في موقع ملائم واحد، ومن مورِّد خدماتٍ واحدٍ يتمتّع بسمعةٍ جيدةٍ، يمثل مَزيةً للعميل، وبالتالي يوفِّر لمؤسسة تقديم الخدمات هذه فرصًا أوفر للنجاح والتطوير. ويبدو أنّ إستراتيجية التوسّع بالنسبة للعديد من المصارف البريطانية الكبيرة خلال الثمانينات وبداية التسعينات كانت الإستراتيجية الأكثر رواجًا وشعبية، حيث شهدت تلك الفترة، ومازالت، اضطلاع المصارف البريطانية الكبيرة بتقديم مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة، مثل الاستشارات المالية، والضريبية، والتسويقية، والتأمينية، وغيرها، والتي كانت تقع ضمن نشاطات الشركات الاستشارية الصغيرة. كما قامت المصارف بنشاطات، كانت وما زالت، من اختصاص جمعيات الإسكان، مثل تقديم قروض الإسكان (العقاري)، وتخمين العقارات، وشراء المساكن..وغيرها.

شهدت تسعينيات القرن العشرين تَحوّل الشركات المحاسبية الصغيرة إلى مجرد أكشاك صغيرة أو متجر زاوية (Corner-Shop)، بينما المصرِف سيكون بمثابة سوبر ماركت. ونفس الشيء يمكن أن ينطبق على عدد من الخدمات المتخصصة الأخرى.

إستراتيجية التمييز The Differentiation Strategy: الإستراتيجية التي تعمل على تقسم نطاق الخدمة المصرفية الجوهر إلى عدد من الحزم الخدمية الموجهة صوب قطاعات سوقية مختارة، بهدف زيادة الحصة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافسة.

(2) إستراتيجية التمييز The Differentiation Strategy

تنطوي إستراتيجية التمييز على تقسيم نطاق الخِدمة المصرِفية الجوهر (Core Banking Service Range) إلى عددٍ من الحُزم الخدمية (Packages of Services) الموجّهة صوب قطاعات سوقية مختارة (Chosen Market Segments)، لزيادة الحصة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافسة.

يتطلب التحرّك باتجاه التسويق التمييزي (Differentiated Marketing) تطوير منتَجات مصرِفية واضحة المعالم تكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة. ولأغراض ترويجية، فإن جوهر منتَج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدَف. يتم الإبقاء على هذه المجموعة من الخدمات بشكل صغير، نسبياً، للسماح بالتعريف أو الإبلاغ عن الطبيعة

الحقيقية الملائمة للمنتَج المصرِفي، دون أن يحصل إرباك في أذهان العملاء؛ فالخدماتُ المصرِفية الكثيرة والمتنوعة غالباً ما تربك العميل، علاوة على أن المصرِف نفسه قد يجد نفسَه عاجزاً عن إبلاغ السوق بهذا العدد الهائل من الخدمات.

ولهذا تخدم إستراتيجية التمييز سياسات المصرِف الانتقائية الموجّهة لقطاعات سوقية مشخّصة. من خلال مجموعة من الحُزم الخدمية (Service Packages) موجهة لقطاع الطلبة، أو ربات البيوت، أو الأغنياء والمرفّهين، أو المتزوجين الجدد، أو المتقاعدين، أو المحاربين القدماء وغيرهم. وترافق إستراتيجية تمييز المنتَج المصرِفي عملية تقليص نطاق الخدمات المقدّمة، إذا ما أريد التركيز على قطاعات سوقية محدودة جدا، فالاستغناء عن الخدمات غير الضرورية أو عديمة الصلة سيساعد في تقليص التكاليف، ويمكّن الخِدمة المقلّصة من التنافس سعريًا في السوق.

(3) إستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع وإستراتيجية إله الرومان جينوس [*]

The " Satellite Product " And " Janus Product" Strategies

إستراتيجية المنتَج المصرفي التابع Satellite Product Strategy: تنطوي على تكوين منتجات مصرفية منفصلة قائمة بحد ذاتها، وتسوّق بشكل مستقل عن جوهر الحساب، بهدف توليد مبيعات للعملاء من غير أصحاب الحسابات، دون الحاجة للطلب من هؤلاء العملاء بتحويل حساباتهم أو فتح حسابات جديدة.

1) إستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع: تنطوي إستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع على تكوين منتَجات مصرِفية منفصلة قائمة بحد ذاتها (Separate, Stand-Alone Products)، حيث تسوّق بشكل مستقل عن جوهر الحساب، بهدف توليد مبيعات للعملاء من غير أصحاب الحسابات، دون الحاجة للطلب من هؤلاء العملاء بتحويل حساباتهم أو فتح حسابات جديدة.

ان جوهر هذه الإستراتيجية يكمن في تكوين منتَجات مصرِفية قائمة بحد ذاتها تكون مستقلة عن جوهر الخِدمة المصرِفية، وذلك بهدف زيادة مبيعات العملاء الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرِف المَعني، دون الحاجة لإجبارهم أو ترغيبهم بتحويل حساباتهم من المصارف الأخرى.

ومن الأمثلة على ذلك:

- تقديم قروض للعملاء الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرِف المقرِض (مصرِف سكوتلندا، وستي بنك و TSB يقدمون قروضًا كهذه).
- مَنح بطاقات ائتمان (مثل Barclaycartd, Access).

[*] الإله الروماني جينوس: هو اله ذو وجهين. وفي حالة المصارف، فان أحد الوجهين يكون باتجاه أصحاب الحسابات الجوهرية، والوجه الآخر يكون باتجاه باقي السوق.

- بطاقات ائتمان تمَنح للمتسوِّقين في متاجر التجزئة، وسلاسل الفنادق، وشركات الطيران، وتكون على شكل شراكة بين المصرِف الذي يُصدِر البطاقةَ والجهة المستفيدة (الشراكة بين سيتي بنك ومارك آند سبنسر).
- تشكيلة من الاستثمارات، والتوفير، وبرامج إدارة الاستثمار التي يروّج لها في الصحف والمجلات.

تمثل منتَجات مصرِفيةٌ تابعةٌ كهذه طريقةً مثاليةً تمكّن المصرِف الصغير الذي لا يمتلك شبكةً واسعةً من الفروع أو رصيدًا كبيرًا من أصحاب الحسابات الجوهرية، من تحقيق بعض المكاسب، وفي حالة مصارف المقاصة الكبيرة (Large Clearing Banks) تؤدي المنتَجات المصرفِية التابعة وظيفتين مزدوجتين: توليد مبيعات للعملاء الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرِف من جهة، وتعزيز الخِدمة المصرِفية الشاملة (وتوليد مبيعات إلى أصحاب الحسابات) من جهة أخرى.

2) إستراتيجية إله الرومان جينوس: هي امتداد الإستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع، حيث يتم تسويق نفس الخِدمة أو حزمة الخدمات للعملاء من غير أصحاب الحسابات، وأيضًا كعناصر لجوهر الخِدمة المصرِفية كبيعٍ متقاطِعٍ للعملاء القائمين.

إستراتيجية إلــه الرومــان جينـــوس Janus Product Strategies: *هــي امتــداد الإســتراتيجية المنــتَج المصــرفي التــابع، حيــث يــتم تســويق نفــس الخدمــة أو حزمــة الخــدمات للعمــلاء مــن غيــر أصــحاب الحسابات.*

لا يخلو انتشار الخدمات بهذا الشكل الواسع من مخاطر، وإن نطاق الخدمات الحالي في حالةٍ من الاتساع والانتشار بحيث يصعب إبلاغه إلى العملاء القائمين والمحتملين، وإنّ أي توسع إضافي في نطاق الخدمات سوف يفاقم الوضع سوءًا.

ومن مخاطر تقديم مجموعة من الخدمات الشاملة والمتكاملة، تكلفتها المرشحة للارتفاع، خصوصاً في حالة توفير هذه الخدمات في كافة فروع المصرِف. وعليه، فإنّ الاتجاه الحالي هو تركيز عمليات تقديم الخدمات الشاملة/ المتكاملة في فروع معينة من فروع المصرِف، أو قَصرها على فرعٍ إقليميٍ أو فرعين على مستوى العاصمة أو البلد المَعني.

أفضلُ مثالٍ على منتَج جينوس (المنتَج المصرِفي ذو الوجهين) هو بطاقة مصرِف باركلي، فمن جهة، تعتبر بطاقة باركلي مُنتَجًا مصرفياً متاحاً للجميع، بغضّ النظر عن موقع الحساب المصرِفي، ومن جهة أخرى، فإن بطاقة باركلي جزءٌ لا يتجزأ من خدمات باركلي الخاصة بالحساب الجاري، حيث تفيد هذه البطاقة كبطاقة شيكٍ ضامنٍ. وبإمكان الأشخاص، من غير عملاء مصرِف باركلي، استخدام البطاقة للحصول على خدمات مصرِفية متنوعة، وفي هذه الحالة سيساهم المنتَج المصرفي ذا الوجهين (Janus Product) في جذب المبيعات من المصارف المنافسة دون الحاجة لقيام العميل بتحويل أو نقل حسابه.

إلا إنّ المشكلة مع المنتَج المصرِفي ذي الوجهين تكمن في كون الرسالة التي تتطلبها عملية ترويجه بين صفوف الأشخاص الذين لا يحتفظون بحساب مع المصرِف قد تتضارب مع الصورة الشاملة التي يريد المصرِف أن يرسخها عن نفسه في أذهان العملاء. ويمكن توضيح ذلك من خلال بطاقة باركلي. تأتي نسبةٌ كبيرةٌ ومهمةٌ من أرباح مصرِف (Barclay) من الفائدة التي يفرضها المصرِف على ما يقدمه من خدمات ائتمانية للعملاء. ورغم ذلك، تشعر إدارة مصرِف (Barclay) أنّ الإعلان الذي يستهدف إقناع أو إغراء العملاء باستلاف الأموال يشجّع على اللا مسؤولية (Irresponsibility)، وهو أمر يتعارض مع صورة المصرِف المنشودة. ولهذا السبب، تم تقليص الإعلان المصرِفي في هذا المجال. وبهذا الصدد يقول أحد مديري مصرِف (Barclay): "إن واحداً من أهدافي الرئيسة هو تسليف الأموال، إلا إن واحداً من الأشياء التي لم يسمح لي بها هو تشجيع الناس على الاستلاف".

وبالمقارنة، فإن بطاقة الائتمان (Access) لا تشكل جزءاً من أي حزمة حسابٍ جارٍ، كما إنها غير مرتبطة باسم أي مصرِف، ويروج لبطاقة (Access) بحرية أكبر قياساً إلى بطاقة (Barclay) الائتمانية.

نخلص إلى القول أن مرحلة التخطيط لاستراتيجيات المنتَجات/الخدمات المصرِفية تتضمن أربعة خيارات مفتوحة أمام المصرِف، وهذه الخيارات هي (Perreault& McCarthy,2002):

1. تقديم المزيد من الخدمات القائمة إلى العملاء القائمين من خلال التوسع باستخدام المزيج التسويقي (إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy).
2. تقديم المزيد من الخدمات القائمة إلى عملاء جدد (إستراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy). بحيث تتوسع إلى استخدامات أكثر لنفس المنتج أو الخدمة، وتستخدم وسائل اتصال وإعلام وإعلانات جديدة لترويج خدماتها، أو التوسع في إنشاء الفروع الجديدة.
3. تطوير منتَجات/ خدمات جديدة لعملاء قائمين (إستراتيجية تطوير الخِدمة/المنتَج Service/Product Development). أي الاعتماد على طرق جديدة في إشباع حاجات ورغبات الزبائن.
4. تطوير خدمات جديدة لعملاء جدد (إستراتيجية التنويع Diversification Strategy). التحول بشكل كامل إلى خدمات أخرى، ومنتجات وخدمات غير مألوفة وفريدة من نوعها، وقد تكون خدمات غير مصرفية، لذلك ينبغي أن تستند عملية تطوير منتجات/ خدمات مصرفية

جديدة إلى تحليلٍ متعمق ومتأن وشامل للسوق لأنها تحمل في طياتها درجة عالية من المخاطرة.

هناك أربع طرق يمكن اعتمادها لتطوير المنتَجات المصرِفية، وهي:

1. أن يتبع المصرِف سياسة توسيع السوق (أو التطوير) من خلال تطوير برامج تسليف وإيداع جديدة مصمّمة لتلبية الحاجات المحددة للقطاعات السوقية المختلفة.
2. أن تُقر إدارة المصرِف بأن المصرِف قادر على تقديم فرص لتنفيذ سياسة تمديد المنتَج (Product Extension) (مثل تقديم خدمة إصدار الفواتير للوحدات البديلة، أو تنظيم قوائم بمرتبات العاملين في مؤسسات معينة، أو توفير خدمات مصرِفية حاسوبية للعملاء، وتوفير مكائن صرف النقد الفوري.. الخ).
3. تنفيذ سياسات تمديد المنتَج من خلال استثمار خبرات ومهمات المصرِف (مثل تقديم المشورة المالية للعملاء القائمين، أو استقطاب حسابات جديدة..الخ).
4. يمكن للمصرِف أن يتبع سياسة النمو الاندماجي (Conglomerate Growth) أو سياسة التنوّع (Diversification) من خلال إرساء خدمات لا تقع ضمن نطاق العمليات التجارية المصرفِية المعتادة، لكنها مكمّلة لها، أو تزيد من إمكانية استخدام الخدمات القائمة.

كأن يدخل مصرِف مضمار عمليات وكلاء السفر، والتأمين، والعقارات والخدمات العقارية، وغيرها، وهو نوعٌ من التوسّع الأفقي (Horizontal) والرأسي (Vertical). تكمن أهمية التنوع في أن المصرِف الذي يقدم مجموعة كبيرة من الخدمات يكون في وضع أفضل، من حيث الاستقلالية، من مؤسسة لا تقدم إلا خدماتٍ محدودةً جداً.

لقد اعتمدت المصارفُ سياسة تحويل المصارف إلى سوبر ماركت مالي يقدِّم خدماتٍ مصرِفية كثيرةً ومتنوعةً، مثل تقديم المشورة حول التخطيط، والادخار، والقروض، والاستئجار، والاستثمار، والتأمين.. وغيرها. فقد صارت مثل هذه الخدمات تباع لعملاء مضمونين (Captive Customers)، أي يحتفظون بحسابٍ مصرِفي.

الملخَّص

تم في هذا الفصل، توضيح كيفية تطوير المنتَج، وتجزئة السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة، بحيث يتم تطوير المنتَجات لتتوافق وتلك القطاعات السوقية المؤلّفة من مجموعات من العملاء الذين يفضّلون ويرغبون في خدمات خاصة بهم. وتم التطرّق لمفهوم المنتَج المصرِفي باعتباره خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدّم إلى عميل واحد من قِبل مصرِف واحدٍ، وتوجّه أو تستهدف سوقاً معينة، ويعكس هذا التعريف للمنتَج المصرِفي، حقيقة ان المنتَج المصرِفي كيان مائعٌ قابلٌ للتغيّر تبعًا للتغيّرات الحاصلة في الجهد الترويجي أو أنماط الشراء، دون ان يطرأ أي تعديل على الخدمات المادية الفعلية التي يقدّمها المصرِف.

كما تناول الفصل أهداف ووسائل تطوير المنتَج المصرِفي، حيث تخدم عمليةُ تطوير المنتَج المصرِفي عمليةَ جذب عملاء من خارج السوق الحالية أو القائمة، ما يؤدي إلى زيادة مبيعات خدمات تلك المصارف في السوق القائمة من خلال ما يُعرَف بالبيع المتقاطِع الذي يعني عملية بيع منتَجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرِف، ولكن من فروع أخرى ومن خلال جذب حسابات جوهرية من المنافسين، وتطوير منتَجات مصرِفية وعرضها للبيع لعملاء المصارف المنافسة وبشكل مستقل عن جوهر الحساب، كما تؤدي عملية تطوير المنتَج المصرِفي إلى تقليص التكاليف المترتبة على توفير خدمة مطابقة أو متشابهة.

وناقش الفصل الأشكال المختلفة لتطوير المنتَج المصرِفي، والتي تمثلت في: إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتَجات المصرِفية، أي توسيع نطاق الخدمات الحالية، وإعادة دمج الخدمات المصرِفية للحصول على منتَجات مصرِفية جديدة، بمعنى ان يتولى المصرِف مهمة تقديم منتَجات مصرِفية منفصلة، بحيث يحتوي كل منتج على خدمات معدّلة يمكن الترويج لها بفاعلية وتوجيهها صوب قطاعات سوقية معينة من خلال وسيلة ترويج ملائمة، وطبقاً لاتجاهات المجموعة المستهدفة من العملاء المحتملين، وإحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة.

تم تحديد المراحل التي تمر بها عملية تطوير المنتَج، وهي خمس مراحل، تتمثل في: توليد الفكرة، وتقليص الأفكار، وتحليل العميل، والتطوير الفني، وطرح المنتَج على نطاق تجاري. وهناك معالم محددة لتطوير المنتَج المصرِفي، تتمثل في: صعوبة تمييز المنتَج المصرِفي من خلال إضافة خدمات جديدة، والميل الطبيعي لانتشار الخدمات المصرِفية بسبب سرعة وملاءمة سعر تقديم الخدمات الجديدة من قبل المصارف المنافسة. وبيّن الفصل انه يمكن تصنيف مصادر الأفكار الجديدة للمنتَجات والخدمات المصرِفية إلى نوعين: المصادر الداخلية التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرِف نفسه، والمصادر الخارجية، المتمثلة بالعملاء؛ والموزعين؛ والشركات ذات العلاقة بالمصرِف أو التابعة له.

وانتهى الفصل، بتناول استراتيجيات تطوير المنتَج المصرِفي، وقد تم تحديد ثلاث استراتيجيات أساسية تعتمدها المصارف لتطوير منتَجاتها المصرِفية، وهي: إستراتيجية التوسّع، التي تعني توسيع الخدمات المقدّمة ضمن الخِدمة المصرِفية الجوهر، وإستراتيجية التمييز التي تنطوي على تقسيم نطاق الخِدمة المصرِفية الجوهر إلى عدد من الحُزم الخدمية الموجهة صوب قطاعات سوقية مختارة لزيادة الحصة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافسة، وإستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع لصالح تكوين منتَجات مصرِفية منفصلة قائمة بذاتها، بحيث تسوَّق بشكل مستقل عن جوهر الحساب، بهدف توليد مبيعات للعملاء من غير أصحاب الحسابات.

مَسرد المصطلحات

- **القطاعات السوقية Market Segments**: مجموعات العملاء الذين يتعامل معهم المصرِف، إذ يتم تقسيم وتجزئة السوق حسب أنواع العملاء.
- **المنتَج المصرِفي Bank Product**: هو خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدم إلى عميل واحد من قبل مصرِف واحد، وتوجه أو تستهدف سوقاً معينة.
- **الكيان المصرِفي المائع Fluid Bank Entity**: الكيان المصرِفي الذي يكون فيه المنتَج المصرِفي قابل للتغير تبعًا للتغيرات الحاصلة في الجهد الترويجي أو أنماط الشراء، دون ان يطرأ أي تعديل على الخدمات المادية الفعلية التي يقدّمها المصرِف.
- **البيع المتقاطِع**: عملية بيع منتَجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرِف، ولكن من فروع أخرى غير الفرع الذي يحتفظون فيه بحساباتهم.
- **التمييز Differentiation**: الفرق بين المنتَجات المصرِفية المقدّمة من قبل المصرِف المَعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة.
- **الخدمات المصرِفية المركّبة Combinations**: مجموعات مؤتلفة أو مركبة من الخدمات المصرِفية والتي تصلح ان تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة.
- **المصادر الداخلية للأفكار Internal Sources**: المصادر التي يمكن الحصول منها على أفكار مبتكرة لتطوير المنتَج المصرِفي، وتتمثل في: إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرِف نفسه، وإدارة التسويق بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرِفية، وخبراء المصرِف.
- **المصادر الخارجية للأفكار Ixternal Sources**: المصادر التي يرتبط معها البنك بعلاقة وطيدة، مثل: العملاء، والموزعون، والشركات ذات العلاقة.
- **إستراتيجية التوسع The Expansion Strategy**: زيادة عدد الخدمات المتخصصة التي يقدّمها المصرِف لعملائه، ما يتيح للعميل الحصول على تشكيلة كبيرة من الخدمات في موقع ملائم واحد، ومن مورد واحد.
- **إستراتيجية التمييز The Differentiation Strategy**: الإستراتيجية التي تعمل على تقسيم نطاق الخِدمة المصرِفية الجوهر إلى عدد من الحُزم الخدمية الموجهة صوب قطاعات سوقية مختارة، بهدف زيادة الحصة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافِسة.
- **إستراتيجية المنتَج المصرفي التابع Satellite Product Strategy**: تنطوي على تكوين منتَجات مصرِفية منفصلة قائمة بحد ذاتها، وتسوّق بشكل مستقل عن جوهر الحساب، بهدف توليد

مبيعـات للعمـلاء مـن غيـر أصـحاب الحسـابات، دون الحاجـة للطلـب مـن هـؤلاء العمـلاء بتحويـل حساباتهم أو فتح حسابات جديدة.

- **إستراتيجية إلـه الرومـان جينـوس Janus Product Strategies**: هي امتداد الإستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع، حيث يتم تسويق نفس الخِدمة أو حزمة الخدمات للعملاء من غير أصحاب الحسابات.

أسئلة للمناقشة

1. كيف يُعرّف فيليب كوتلر المنتَج؟
2. ما المقصود بالصيرفة التقليدية؟
3. وضّح المقصود بالقطاعات السوقية؟
4. في ضوء وجهات النظر المختلفة حول طبيعة المنتَج المصرِفي، قدّم تعريفاً مفصلاً لما يعنيه مفهوم المنتَج المصرِفي؟
5. من أبرز مضامين تعريف المنتَج المصرِفي، أنه كيان مائع، ما المقصود بذلك؟
6. ما أهداف تطوير المنتَج المصرِفي؟
7. كيف يمكن للمصرِف جذب عملاء من خارج السوق الحالية، معززاً إجابتك بأمثلة واقعية؟
8. هناك ثلاثة قرارات تسعى البنوك لتنفيذ بعضها أو كلها من أجل زيادة المبيعات في السوق القائمة، ما تلك القرارات؟
9. وضّح المقصود بالبيع المتقاطِع؟
10. تأخذ عملية تطوير المنتَج المصرِفي أشكالاً مختلفة، بين تلك الأشكال؟
11. لن يؤدي توسيع نطاق الخِدمة المصرِفية إلى إحداث أي تمييز بين المنتَجات المصرِفية المقدّمة من قبل المصرِف المَعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة، بيّن أسباب ذلك؟
12. تمر عملية تطوير المنتَج بخمس مراحل، ما تلك المراحل؟
13. ما المعالم الخاصة لتطوير المنتَج المصرِفي؟
14. تصنّف مصادر الأفكار الجديدة للمنتَجات والخدمات المصرِفية وفق نوعين، ما هما؟
15. ما استراتيجيات تطوير المنتَج المصرِفي؟
16. وضّح المقصود بإستراتيجية التوسع، مبيناً كيف تعمل هذه الإستراتيجية على تطوير المنتَج المصرِفي، ومعززاً إجابتك بأمثلة واقعية؟
17. تعتبر إستراتيجية التميز من الاستراتيجيات المتبعة لتطوير المنتَج المصرِفي، بيّن ما تتضمنه هذه االاستراتيجية؟
18. في ضوء توضيح ما تعنيه إستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع، بيّن كيف تعمل هذه الإستراتيجية على تطوير المنتَج المصرِفي؟
19. وضّح المقصود بإستراتيجية إله الرومان جينوس؟
20. تتضمن مرحلة التخطيط لاستراتيجيات المنتَجات أو الخدمات المصرِفية أربعة خيارات، ما تلك الخيارات؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **لتزايد التواصل مع العملاء تقوم المصارف بالآتي باستثناء:**

أ. الاستطلاع المستمر لآراء العملاء حول الخدمات المقدمة

ب. الاعتماد على رؤيا الإدارة العليا في تطوير الخدمات المصرفية

ج. القيام بأبحاث التسويق للبحث عن أفكار لخدمات جديدة

د. إتاحة المجال أمام الخدمات الشخصية وحسب رغبة العميل

2. **تيسر تكنولوجيا المعلومات على المنظمات القيام بالآتي:**

أ. تقديم خدمات متطورة للعملاء

ب. الانتشار الجغرافي والوصول إلى العالمية

ج. تفعيل تقديم الخدمات المصرفية للعملاء الافتراضيين

د. جميع ما ذكر

3. **يعتبر المنتج المصرفي كيانا مائعا (Fluid Entity)، بمعنى أنه:**

أ. قابلاً للتغير مع التغير في المزيج الترويجي

ب. قابلاً للتغير مع التغير في أنماط شراء العملاء

ج. قابلاً للتغير بتغير رغبات وحاجات العملاء

د. جميع ما ذكر

4. **عملية بيع منتجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرف، ولكن من فروع أخرى غير الفرع الذي يحتفظون فيه بحساباتهم تسمى:**

أ. البيع الآجل　　　　ب. البيع عن طريق استخدام االحزم (Packages)

ج. البيع المتقاطع　　　　د. بيع الخدمات المنفردة

5. **جذب حسابات جوهرية من المنافسين يحتم على المصارف:**

أ. تقديم خدمات البيع المتقاطع للعملاء الحاليين

ب. تقديم خدمات مبتكرة ومختلفة عن خدمات المصارف المنافسة

ج. تقديم تسهيلات إضافية للعملاء الحاليين

د. جميع ما ذكر

6. **ينعكس استخدام الأتمتة (Automation) على المنظمات المصرفية في الآتي:**

أ. جذب الموارد البشرية المؤهلة

ب. زيادة تكاليف استخدام الأجهزة والخبراء

ج. التوفير في تكاليف تقديم الخدمات المبتكرة

د. جميع ما ذكر

7. تأخذ عملية تطوير المنتَج المصرِفي أشكالاً مختلفة، منها:

أ. إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتَجات المصرِفية (توسيع خط الخدمات)

ب. إعادة دمج الخدمات المصرِفية للحصول على منتَجات مصرِفية جديدة

ج. إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة

د. جميع ما ذكر

8. يطلق على حزمة الخدمات المصرفية التي تقدم لقطاع سوقي معين:

أ. الخدمات المصرفية المتطورة ب. الخدمات المصرفية المركبة

ج. توسيع نطاق الخدمات د. الأتمتة

9. تتضمن عملية تطوير المنتَج المراحل الآتية باستثناء:

أ. توليد الفكرة ب. توسيع الأفكار

ج. تحليل العميل د. التطوير الفني

10.واحدة مما يلي لا تعتبر من المصادر الداخلية للأفكار الجديدة للمنتج المصرفي:

أ. مقترحات العاملين ب. إدارة البحث والتطوير

ج. البحوث والدراسات الأكاديمية د. إدارة التسويق

11.من المصادر الخارجية للأفكار الجديدة للمنتج المصرفي:

أ. المنافسون والعملاء ب. أعضاء سلسلة القيمة

ج. الدراسات الأكاديمية د. جميع ما ذكر

12.يعتبر تقديم مجموعة من الخدمات المالية المختلفة للعميل من استراتيجيات:

أ. التوسع ب. التمايز

ج. المنتج المصرفي الواسع د. جميع ما ذكر

13.الإستراتيجية التي ترتكز على تقسيم الخدمة المصرفية الجوهر إلى عدد من الحُزم الخدمية المختلفة تسمى:

أ. التوسع ب. التمايز

ج. المنتج المصرفي الواسع د. جميع ما ذكر

14.الإستراتيجية التي تكمل إستراتيجية المنتج المصرفي التابع، هي إستراتيجية:

أ. التوسع ب. التمايز ج. المنتج المصرفي الواسع د. جينوس

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. ( ) تستند إستراتيجية (جينوس) على بيع الخدمات المصرفية لعملاء المصرف الحاليين
2. ( ) يمتاز تقديم الخدمات المصرفية الشاملة بقلة التكاليف التي تمكن المصارف من زيادة هامشها الربحي
3. ( ) تعتمد إستراتيجية اختراق السوق على تقديم الخدمات المصرفية القائمة إلى نفس العملاء
4. ( ) تقديم خدمات لا تقع ضمن نطاق العمليات المصرفية يعتبر من استراتيجيات التمايز
5. ( ) تعتمد المصارف على تقديم الخدمات النمطية لاجتذاب اكبر عدد من العملاء
6. ( ) يحرص عملاء المصارف على التعامل مع المصارف التي تقدم الخدمات على شكل حزم
7. ( ) البيع المتقاطع يعني ان تنحصر عملية تقديم الخدمات في الفروع التي يحتفظون بها بحساباتهم
8. ( ) يعتبر توسيع نطاق الخدمات واحدة مكمن استراتيجيات التمايز في تقديم الخدمة المصرفية
9. ( ) يفعل توسيع نطاق الخدمات القائمة من عمليات البيع المتقاطع في المصارف
10. ( ) يحتم توسيع الخدمات المصرفية إجراء تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة
11. ( ) تحظى مرحلة التطوير الفني باهتمام أكبر من مراحل تطوير المنتج الأخرى
12. ( ) يعتبر الاستنساخ احد معوقات إضافة الخدمات المصرفية الجديدة

الفصل الرابـع

المزيـج التسويقي المصرِفي

Bank Marketing Mix

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح مفهوم المزيج التسويقي للخدمات.
2. توضيح مفهوم المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية.
3. تحديد عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية.

الفصل الرابع

المزيج التسويقي المصرِفي

Bank Marketing Mix

المقدّمة Introduction

يُعَدُّ المزيج التسويقي، والذي أطلق عليه (معلا، 2007) مصطلح مزيج خطوط الخدمات المصرِفية Service Lines Mix، واحداً من أبرز وأهم العناصر التي تؤلّف أيَّ إستراتيجية تسويقية، ويرى (Kotler, 2006) أن المزيج التسويقي هو (التسويق) نفسه، أو بشكلٍ أدق أنه يمثل الإستراتيجية التسويقية الشاملة (Total Marketing Strategy) التي ترسمها الإدارةُ العليا للمشروع، ويتكون المزيجُ التسويقيُ من أربعة عناصر تعرف بـ: '4Ps' كونها تبدأ كلها بحرف P، وهذه العناصر أو المكونات هي: السعر Price، والمنتَج Product، والمكان Place، والترويج Promotion.

إلا إنّ هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تَعرّض لانتقادات شديدة من قبل الباحثين المُجدّدين في مجال الخدمات، حيث يُجمِع هؤلاء على أنّ هذا المزيج، بصيغته التقليدية الموروثة عن زمن ما بعد الثورة الصناعية، لا يصلح لقطاع الخدمات؛ وقد دعت الباحثة (Shostack) إلى ضرورة الابتعاد عن المزيج التسويقي التقليدي، باتجاه مدخل جديد يتلاءم وطبيعةَ قطاع الخدمات الفريدة. ويرى (Lovelock) أنّه يجب الاستغناء عن الفكرة التقليدية للمزيج التسويقي في قطاع الخدمات.

ويشير (Derek, 2005) إلى الأبعاد التي نتعرّف من خلالها على قوام هذا المزيج، وهي:

1. الاتساع Width، ويشير إلى عدد خطوط الخدمات التي يقدّمها المصرِف.
2. الطول Length، ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات التي تتكون منها خطوط الخدمات.
3. العُمق Depth، وهو درجة التمايز Differentiation داخل خطوط مزيج المنتَجات.
4. التَوافق Consistency، ويشير إلى درجة الانسجام والترابط بين مختلف خطوط الخِدمة.

يتناول هذا الفصل، توضيح مفهوم المزيج التسويقي للخدمات، عموماً، والخدمات المصرِفية بشكلٍ خاص، وكذلك تحديد عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية.

المزيج التسويقي Marketing Mix: مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل القيام بعملية تسويق سلعة أو خدمة بطريقة منهجية منظمة.

أولاً . المزيج التسويقي للخدمات

Marketing Mix for Services

ظهرت بعض الأصوات التي تنادي بضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، إذ ترى أن عملية التكييف ضرورية لأسباب:

1- أنّ المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية.

2- أنّ ممارِسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم.

3- أنّ أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيّقة ولا تصلح تمامًا في تسويق الخدمات.

ولأهمية هذه الأسباب، فإنه سيتم توضيحها بشكل مفصّل، كما يلي:

(1) أنّ المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلا للشركات الصناعية

عندما طوّر (Borden) فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في ستينيات القرن العشرين، أوضح أنّ عناصر المزيج التسويقي (المنتَج، والسعر، التوزيع، والترويج) إنما تختص بالقطاع الصناعي حصرًا، حيث تناول المزيج التسويقي للسلع الملموسة (Tangibles)، ولم يتطرق إطلاقًا للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية (Intangibles).

ثم جاء (McCarthy) بنموذجٍ مُحدَثٍ للمزيج التسويقي، عندما أكد أنّ هذا المزيج ليس بالضرورة أن يكون واحدًا لجميع المؤسسات، إذ بإمكان المؤسسة أن تُكيّفه حسب أوضاعها وإمكاناتها، وأضاف (McCarthy) إنّ المزيج التسويقي التقليدي قد يصلح في جوانب منه لقطاع الخدمات قَدرَ تَعلُّق الأمر بالعناصر الملموسة في الخِدمة حَصرًا، وهي العناصر التي تسهّل عملية تقديم الخِدمة (Service Delivery).

(2) إنّ ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي الموروث لا يُلبِّي معظم احتياجاتهم.

حيث يواجه مديرو مؤسسات الخِدمة مشكلات في الميدان تختلف كثيرًا عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية، وإنّ معظم هذه الاختلافات ينحصر في المجالات التالية:

1- مشكلات تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع).

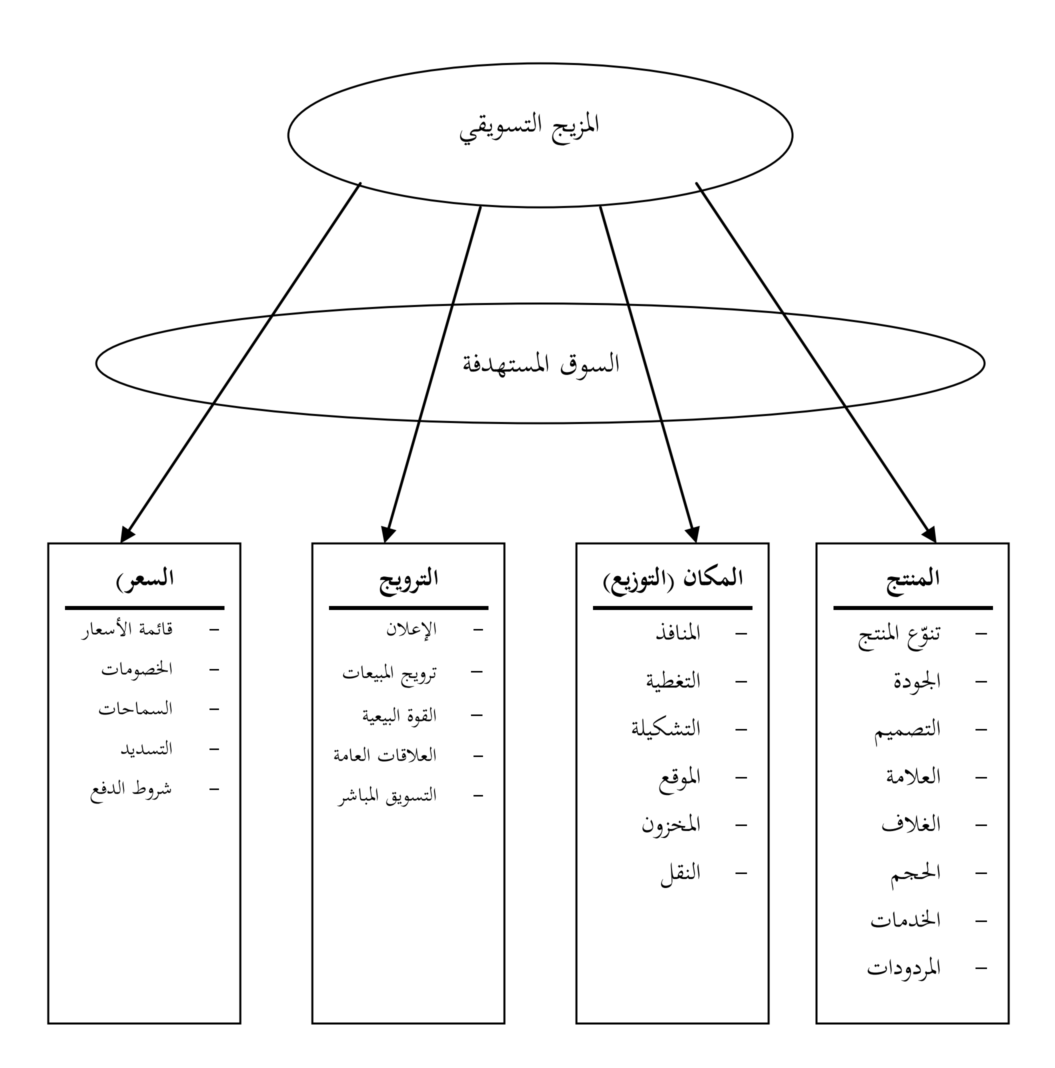
2- أنّ الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخِدمة قد يصبحوا جزءاً من "منتَج الخطة" (وهذا غير واردٍ في قطاع السلع).

3- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.

4- إنّ مؤسسات الخِدمة غير قادرة على تخزين الخِدمة.

5- إنّ المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة، فالتفاعلات بين مورّد الخِدمة والمستفيد، وبين المستفيدين أنفسهم، تعتبر حيوية وحاسمة في قطاع الخدمات قياساً إلى قطاع إنتاج السلع؛ فالخِدمة تُستهلَك في لحظة إنتاجها، بينما السلع لا تُستهلَك في الغالب لحظةَ إنتاجها.

المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدِّمون الخِدمةَ (موردّو الخِدمة)، كما لا يأخذ بنظر الاعتبار البيئةَ الماديةَ التي تقدم الخِدمة من خلالها، في حين أن هذين العنصرين، مورِّدو الخِدمة والبيئة المادية، يُعَدّان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات، ويشار إليهما بالحرف (P) بمعنى (People) الناس، و (P) بمعنى (Physical Environment) البيئة المادية. كما أن المزيج التسويقي الموروث لا يتطرق إلى عملية الخِدمة نفسها (Process)، ما يؤشر إلى عدم صلاحية المزيج الموروث لقطاع الخدمات، ويوضح الشكل رقم (6) العناصر التقليدية الأربعة للمزيج التسويقي.



الشكل رقم (6): المزيج التسويقي التقليدي 4P's

المصدر: البكري والرحومي (2008). تسويق الخدمات المالية، ص86، عمان: إثراء للنشر والتوزيع

عناصر المزيج التسويقي للخدمات Marketing Mix of Services: *يشمل المزيج التسويقي للخدمات سبعة عناصر، هي:*

1. الخدمة المصرفية
2. السعر
3. التوزيع
4. الترويج
5. الناس (العاملون في المصارف)
6. البيئة المادية للمصرف
7. عملية تقديم الخدمة المصرفية.

ثانياً . المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية

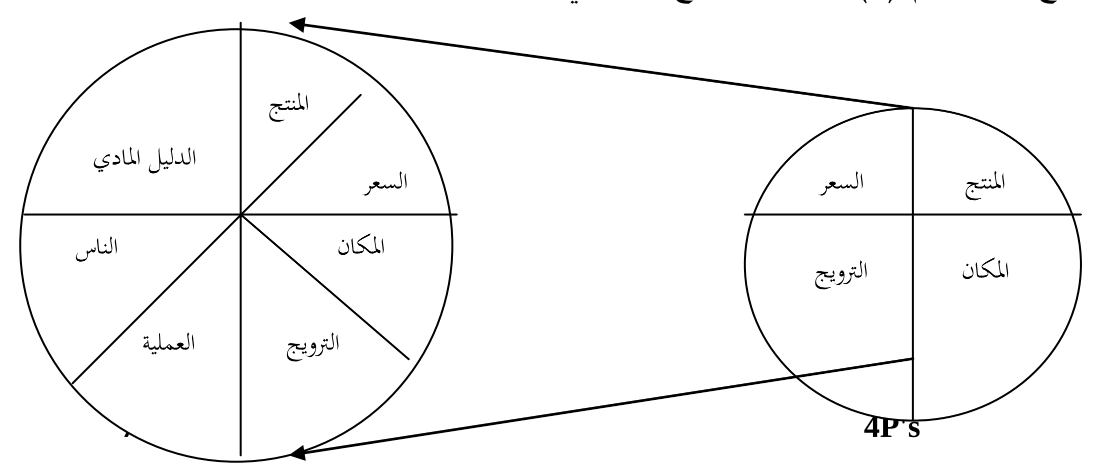
Marketing Mix to Bank Service

تُظهِر الانتقاداتُ الثلاثةُ، آنفةُ الذِكر، حاجةً مُلحّة لمزيج تسويقي معدّل (Revised Marketing Mix) لإدارة تسويق الخدمات المصرِفية. وقد جاء كلٌ من (Borden) و(McCarthy) في الستينيات بمزيج تسويقي معدّل لتسويق الخدمات المصرِفية، ويتضمن الإطار الخاص بتسويق الخدمات المصرِفية سبعة عناصر يطلق عليها بالانجليزية اختصارا (7Ps)، هي:

1. الخِدمة المصرِفية Product (Bank Service)

2. السعر (الفائدة) Price (Interest)
3. التوزيع (الفروع) Place (Branches)
4. الترويج المصرِفي Promotion
5. الناس (العاملون في المصارف) People
6. الدليل المادي (البيئة المادية للمصرِف) Physical Evidence
7. عملية تقديم الخِدمة المصرِفية Process

ويوضح الشكل رقم (7) عناصر المزيج التسويقي للخدمات.



الشكل رقم (7): المزيج التسويقي التقليدي 4P's ومزيج الخدمات 7P's

المصدر: البكري والرحومي (2008). تسويق الخدمات المالية، ص87، عمان: إثراء للنشر والتوزيع

يضم النموذج المعدّل لمزيج تسويق الخدمات المصرِفية ثلاثة عناصر إضافية، هي: (الناس، والبيئة المادية للمصرِف، وعملية تقديم الخِدمة المصرِفية)، هذه العناصر لم يتضمنها المزيج التقليدي لـ (Borden)، كما إنّ النموذج المحدّث لـ (McCarthy) استبعدها أيضا. وتُعَدّ العناصرُ السبعةُ بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية للمصارف، وإنّ إهمال أيٍ منها قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي للمصرِف.

يشترط مفهوم التسويق المصرِفي (The Bank Marketing Concept) أن تكون القرارات التسويقية للمصارف مستنِدةً إلى حاجات ورغبات العملاء، فالمشترون يقتنون السلعَ والخدمات لإشباع رغباتهم وحاجاتهم. وعليه، يتطلّع المشتري، عندما يدخل في عملية التبادل في السوق، إلى الحصول على حُزمةٍ من المنافع والإشباعات المتأتية من عملية التبادل هذه، إلا إنّه لا يُقسِّم العرض السوقي (Market Offering) عادة إلى أجزائه المكوِّنة له. يُعَدّ المزيج التسويقي الأسلوبَ الأكثرَ ملاءمة

لتنظيم المتغيرات المسيطر عليها من قبل رجل التسويق، والتي تلعب دوراً في التأثير على عمليات التبادل في السوق. وتتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي الخطوات التالية:

1. عزل العرض السوقي عن مكوناته أو عناصره المزيجية الفرعية (Sub Mixes).
2. تنسيق العناصر المزيجية الفرعية لتشكل جزءاً من المزيج التسويقي المصرِفي.

سيختلف المزيج التسويقي الخاص الذي يتبنّاه مصرِف معين طبقاً للظروف السائدة (مثال ذلك: مستوى الطلب، وعمر الخِدمة المصرِفية المقدّمة)، وعليه، تتطلب عملية المزيج التسويقي المصرِفي تغيير أو تفصيل عناصر المزيج التسويقي بما ينسجم ومتغيرات واحتياجات السوق المصرِفية، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي مصرِفي واحد يصلح لكل الظروف والحالات. وبالتأكيد، غالباً ما تتداخل عناصر المزيج التسويقي المصرِفي نفسها مع بعضها البعض، فلا يمكن، عمليًا، اتخاذ قرار بشأن عنصر معين من عناصر المزيج التسويقي المصرِفي بمعزل عن العناصر الأخرى، كما إن الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المصرِفي قد تتباين حسب الظروف.

ثالثاً . عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية

Bank Service Marketing Mix Elements

يتكون المزيج التسويقي للخدمة المصرِفية، كما أوضحنا سابقاً، من سبعة عناصر، وسيتم فيما يلي تسليط الضوء على هذه العناصر السبعة:

1) الخِدمة Service (المنتَج Product)

الخدمة service: ما يقدمه المصرف من تسهيلات، أو ضمانات، أو قروض، وكل ما له علاقة بتسهيل حصول العملاء على ما يحتاجون إليه من خدمات المصارف.

تتطلب الخِدمة المصرِفية من المصرِف أن يُعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخِدمة، مثل: مدى أو نطاق الخدمات المصرِفية المقدّمة، وجودة وتميّز هذه الخدمات، ومستوى الخدمات المصرِفية المقدَّمة، كما ينبغي على المصرِف إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخِدمة، وخدمات ما بعد بيع الخِدمة.

قد يتباين المزيج المصرِفي بشكل كبير؛ اعتماداً على نطاق الخدمات المصرِفية المقدَّمة من قبل المصارف الكبيرة قياساً إلى تلك التي تقدمها المصارف الصغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط.

وبما ان رضا الزبون هو الغاية الأهم لدى المؤسسات المصرفية، فقد اعتبر

كل من **Neilson & Chadha** (2008). ان تطابق مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة مع احتياجات الزبون تحقق هذه الغاية.

2) السعر (الفائدة) Price

السعر (الفائدة) Price: يتضمن السعر مستويات الفوائد، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، الذي يقدمه المصرف، وقد تلعب الفائدة دوراً مهماً في تمييز خدمة مصرفية عن أخرى.

تتضمن الاعتبارات المتعلِّقة بالفائدة مستويات الفوائد، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، وقد تلعب الفائدة دوراً مهماً في تمييز خدمة مصرِفية عن أخرى. وتغير المصارف من استراتيجياتها التسعيرية اعتماداً على نوعية الزبائن، فعندما يكون لدى الزبون الاستعداد إلى التحول من مصرف إلى آخر نتيجة رفع الأسعار، تؤثر المصارف في هذه الحالة إبقاء أسعارها على حالها دون تغيير (Neilson & Chadha,2008)

3) التوزيع (المكان) Place

التوزيع (المكان) Place: يعني كيفية الوصول إلى المصرف، من حيث الوصول المادي، وكذلك من حيث وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى.

يُعَدُّ موقع المصرِف (Location of The Bank)، وكيفية الوصول إليه (Accessibility) من العوامل المهمَّة في تسويق الخدمات المصرِفية، فلا تختص كيفية الوصول إلى المصرِف فقط بعلمية الوصول المادي (Physical Accessibility)، وإنما تشمل أيضًا وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى، مثل استخدام التلفون، والانترنت. telephone banking, and internet banking.

وعليه، فإنّ أنواع قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع تُعَدّ من القضايا المهمة المرتبِطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخِدمة المصرِفية. مع الأخذ بعين الاعتبار العادات الشرائية للزبائن، فضلاً عن أن الزبون يختار القناة التي تحقق له الملاءمة، وتحقق له المنفعة الأعلى، وتستخدم المصارف عادة القنوات المباشرة للتوزيع، وتقوم بتقديم الخدمات مباشرة إلى العميل، ونادراً ما تلجأ المصارف إلى قنوات التوزيع غير المباشرة والاستعانة بأحد الوسطاء أو الوكلاء لتوصيل الخدمة المصرفية عوضاً عنها(Neilson & Chadha,2008).

4) الترويج Promotion

الترويج Promotion: يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.

يعرف Kotler (2007) الترويج بأنه النشاطات التي تتضمن أولا تعريف الزبون بالمنتج، ومن ثم إقناعه بشرائه، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات التسويق تمثل المزيج الترويجي Promotion Mix: ومنها الإعلان Advertising، والبيع الشخصي Personal Selling، والعلاقات العامة Public Relations.

وتتبنى المنظمات عادة إحدى إستراتيجيتين في استخدام مزيجها الترويجي، إما السحب Pull Strategy، أو الدفع Push Strategy، حيث تنضوي الإستراتيجية الأولى على توجيه عناصر المزيج الترويجي نحو الزبون النهائي لتشجيعه على

الحصول على الخدمة، وأكثر هذه العناصر استخداماً الإعلانات؛ فعلى سبيل المثال تنفق شركة فورد 2.2 بليون دولار سنوياً على حملات الترويج.

أما إستراتيجية الدفع، فإنها تعتمد على دفع الخدمة من خلال قنوات التوزيع المختلفة نحو الزبون النهائي، وتستخدم المنظمات عادة البيع الشخصي لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج الترويجي للمصارف، ففي الوقت الذي لا يكترث به المستهلك للقناة التي أوصلت له السلعة إلى السوق يهتم بدرجة الثقة، وبصورة وسمعة المصرف سيقدم له الخدمات التي سيحتاجها.

وبالرغم من ان المصارف تستخدم وسائل الترويج التقليدية من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، تحتاج في الوقت ذاته إلى تضمين مزيجه الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل: الناس، والدليل المادي، وعملية تقديم الخِدمة المصرفِية.

5) الناس People

الناس People: *أولئك الذين يؤدون* دوراً إنتاجيا أو تشغيلياً في المصارف، ويشكلون جزءاً مهماً من الخدمة المصرفية، ويساهمون أيضاً في إنتاج هذه الخدمة، *إضافة إلى العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم.*

يُضمّن (Borden) في نموذجه التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد فشل (Borden) في تضمين جانبين مهمين جداً من عناصر (الناس)، وهذان الجانبان هما:

1. يشكل الناس الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغيلياً في المصارف جزءاً مهماً من الخِدمة المصرفِية، بل يساهمون في إنتاج هذه الخِدمة، مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع (Sales Staff). ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من المصارف. إنّ الموظفين التشغيليين (Operational Staff) يقومون بأدوار مزدوجة؛ فهم يقومون بإنجاز الخِدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخِدمة.

تُعَدُّ طريقة إنجاز الخِدمة أو أسلوب أدائها أمرًا حاسماً بالنسبة لبيع الخِدمة المصرِفية، تماماً كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، وأن الدور الحيوي الذي يلعبه العاملون في المصارف، خصوصاً في عمليات الاتصال الشخصي العالي (High- Contact Service Operations) يعني أنّ على إدارة المصرِف أن تُعير اهتمامًا خاصاً لقضايا مثل: اختيار العاملين، وتدريبهم، وحَفزهم، وكما يؤكد (Davidson) فإنّ "السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخِدمة هو الإقرار علناً بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكِّل عنصر الناس في مؤسسة الخِدمة".

وقد اعتبر كل من (Neilson & Chadha, 2008) الأفراد وطريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن، وشجاعتهم في حل المشكلات، وإخلاصهم بالعمل ميزة تنافسية مستدامة، لأنها ترتبط بالجوانب والقدرات

الشخصية لمقدمي الخدمة، وهي من الغموض بحيث لا يمكن تقليدها بسهولة، ولتحقيق ذلك بالإضافة إلى استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة والتدريب والتطوير المستمرين، والتعزيز المتواصل للثقافة المنظمية السائدة بأهمية عميل المصرف، فإن العمل ضمن مبدأ التماثل قدر الإمكان Similarity ما بين العميل ومقدم الخدمة من حيث نمط الحياة، والمستوى الاجتماعي، والمستوى التعليمي .. الخ. يقرب العميل من مقدم الخدمة ويعزز من ترابطه بالمصرف.

2. تُعدّ العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم في غاية الأهمية في قطاع المصارف، لأنّ إدراكات العميل حول جودة الخِدمة قد تتشكّل وتتأثّر بفعل العملاء الآخرين، فسلوك الأكثرية الساحقة من كبار عملاء المصرِف قد يؤثر على شكل وجودة الخِدمة المصرِفية المقدّمة، إلا إنّ المشكلة التي تواجه المصارف في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين العملاء، وبالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات.

6) الدليل المادي Physical Evidence

الدليل المادي Physical Evidence: *ويعني البيئة المادية، مثل (الأثاث، واللون، والديكور)، والمعدات التي تُسهل عملية تقديم الخدمة مثل (الصراف الآلي وآلات عد وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى مثل (أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمنحها المصارف لهم).*

لا يوجد سوى القليل من الخدمات الصِرفة (Pure Service) التي لا يلعب الدليل المادي (Physical Evidence) دوراً في عملية التبادل في السوق، فمكوّنات الدليل المادي، مثل البيئة المادية (الأثاث، واللون، والديكور، والإضاءة)، والمعدّات التي تُسهّل عملية تقديم الخِدمة (الصرّاف الآلي، وآلات عدّ وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى (مثل أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمَنحها المصارف لهم) تعتبر عنصرًا من عناصر المزيج التسويقي. ويشير كل من Greenland & (Mcgoldrick, 2005) إلى أن الدليل المادي من الأهمية بحيث يؤثر على رضا الزبون عن المصرف والخدمات المقدمة فيه، وله من الانعكاسات النفسية الايجابية التي تحسن من الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبون. ويمكن تقسيم الدليل المادي إلى أربعة أبعاد يحتوي كل منها على عدد من عناصر الدليل المادي:

1- العوامل المادية (Physical Factors): وتشمل: (الإضاءة والألوان المستخدمة، والموسيقى، وتوفر المكيفات، ووسائل الراحة، وغيرها).

2- المؤثرات العاطفية (Emotional Stressors): وتشمل: (توفر النباتات، والصور والرسومات، والمساحة المتاحة، والخصوصية).

3- ميسرات الاستخدام (Usage Facilitators): تتضمن عوامل تتعلق بالمعلومات المتوفرة، وعوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل الزي الرسمي، أو الهندام، وعوامل خارجية تقع خارج المبنى مثل المدخل جنباً إلى جنب مع العوامل الداخلية.

4- ميسرات تقديم الخدمة (Service Facilitators): مثل مكاتب وطاولات الموظفين وما تحتويه من تجهيزات، والمساحة المتاحة للكتابة، والأقلام المستخدمة، وغيرها.

7) **عملية تقديم الخِدمة : Process**

تُعدّ الكيفيةُ التي يتم من خلالها تقديم الخِدمة المصرِفية حاسمةً بالنسبة للمصارف، وتضم عملية تقديم الخِدمة المصرِفية أشياءَ في غاية الأهمية؛ مثل السياسات والإجراءات المتّبعة من قبل المصرِف لضمان تقديم الخِدمة إلى العملاء، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل المَكننة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرّف أو الاختيار الممنوحة للعاملين في المصرِف، وكيفية توجيه العملاء، وحَفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخِدمة المصرِفية. وقد تمتد إلى درجة الاستجابة بكفاءة وفعالية للشكاوى المقدمة من قبل الزبائن، وإبقائهم على اطلاع بأي تغييرات على إجراءات وطرق العمل التي يقوم بها المصرف، وإظهار استجابة سريعة لرغبات الزبائن في الحصول على خدمات جديدة أو تعديل مواصفات الخدمات القائمة (Neilson & Chadha,2008).

عملية تقديم الخدمة المصرفية Process: *الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية، وتضم أشياء مثل: السياسات والاجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، إضافة إلى نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل المكننة، وتدفق النشاطات، وغيرها.*

الملخَّص

تنـاول هـذا الفصـل، المـزيجَ التسـويقي المصـرِفي، حيـث يـرى الـبعض ضـرورة تكييـف المـزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، حيث تُعَدُّ عمليةُ التكييف ضرورية لأسباب، منها: أنّ عناصـر المـزيج التسـويقي التقليـدي (المنـتَج، والسـعر، والتوزيـع، والتـرويج) إنمـا تخـتص بالقطـاع الصناعي حصرًا، ما يؤشر إلى عدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي في قطاع الخدمات. وكذلك، فإن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم، فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخِدمة يواجهون مشكلات في الميدان تختلف كثيرًا عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية. كما أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات، فالمزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدمون الخِدمة (مورّدو الخِدمة)، كما لا يأخذ بنظر الاعتبار البيئة المادية التي تُقَدَّم الخِدمة من خلالها، في حين أن هذين العنصرين، موردو الخِدمة والبيئة المادية، يُعدّان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات.

وتناول الفصل عناصر المزيج التسويقي للخدمات، والتي حددها بسبعة عناصر هي:

1. الخِدمة المصرِفية (Bank Service) Product، التي تعني ما يقدمه المصرِف من تسهيلات، أو ضمانات، أو قروض، وكل ما له علاقة بتسهيل حصول العملاء على ما يحتاجون إليه من خدمات المصارف.
2. السعر (الفائدة) Price (Interest)، الذي يتضمّن مستويات الفوائد، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، الذي يقدمه المصرِف.
3. التوزيع (الفروع) (Branches)، يعني كيفية الوصول إلى المصرِف، من حيث الوصول المادي، ووسائل الاتصال الشخصي، والاتصالات الأخرى.
4. الترويج المصرِفي Promotion، يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.
5. الناس (العاملون في المصارف) People، أولئك الذين يؤدون دوراً إنتاجيا أو تشغيلياً في المصارف، ويشكلون جزءاً مهماً من الخِدمة المصرِفية، ويساهمون في إنتاج هذه الخِدمة، إضافة إلى العلاقات التفاعلية يبيّن العملاء أنفسهم.
6. الدليل المادي (البيئة المادية للمصرِف) Physical Evidence، ويعني البيئة المادية، مثل (الأثاث، واللون، والديكور)، والمعدّات التي تُسهّل عملية تقديم الخِدمة مثل (الصرّاف الآلي

وآلات عد وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى مثل (أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمَنحها المصارِف لهم).

7. عمليـة تقـديم الخِدمـة المصـرِفية Process، الكيفيـة التـي يـتم مـن خلالهـا تقـديم الخِدمـة المصـرِفية، وتضم أشياء مثل: السياسات والإجراءات المتَّبعة من قبل المصـرِف لضمان تقديم الخِدمة إلى العملاء، إضافة إلى نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل المَكننة، وتدفق النشاطات، وغيرها.

مَسرد المصطلحات

- **المزيج التسويقي Marketing Mix**: مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل القيام بعملية تسويق سلعة أو خدمة بطريقة منهجية منظمة.
- **الخِدمة service**: ما يقدمه المصرِف من تسهيلات، أو ضمانات، أو قروض، وكل ما له علاقة بتسهيل حصول العملاء على ما يحتاجون إليه من خدمات المصارف.
- **السعر (الفائدة) Price**: يتضمن السعر مستويات الفوائد، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، الذي يقدمه المصرِف، وقد تلعب الفائدة دوراً مهماً في تمييز خدمة مصرِفية عن أخرى.
- **التوزيع (المكان) Place**: يعني كيفية الوصول إلى المصرِف، من حيث الوصول المادي، وكذلك من حيث وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى.
- **الترويج Promotion**: يتضمن الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.
- **الناس People**: أولئك الذين يؤدون دوراً إنتاجيا أو تشغيلياً في المصارف، ويشكلون جزءاً مهماً من الخِدمة المصرِفية، ويساهمون أيضًا في إنتاج هذه الخِدمة، إضافة إلى العلاقات التفاعلية يبين العملاء أنفسهم.
- **الدليل المادي Physical Evidence**: البيئة المادية، مثل (الأثاث، واللون، والديكور)، والمعدات التي تُسهّل عملية تقديم الخِدمة مثل (الصرّاف الآلي، وآلات عدّ وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى مثل (أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان).
- **عملية تقديم الخِدمة المصرِفية Process**: كيفية تقديم الخِدمة المصرِفية، وتضم أشياء مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرِف لضمان تقديم الخِدمة إلى العملاء، إضافة إلى نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل المكننة، وتدقق النشاطات، وغيرها.

أسئلة للمناقشة

1. تُعَدُّ عمليـة تكييـف المـزيج التسـويقي التقليـدي، ليصـبح ملائمـاً لقطـاع الخـدمات، ضـرورية لعدة أسباب، ما تلك الأسباب؟
2. هل تعتقد أن المزيج التسويقي التقليدي الذي يشمل (المنتَج، والسعر، والتوزيع، والترويج) يناسب قطاع الخدمات؟
3. يواجـه مـديرو مؤسسـات الخِدمـة مشـكلاتٍ فـي الميـدان تختلـف كثيـرًا عـن تلـك التـي تواجـه مـديري المؤسسات الصناعية، حدد تلك المشكلات؟
4. أضاف المختصون ثلاثة عناصر للمزيج التسويقي الخاص بالخدمات، ما تلك العناصر؟
5. تتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي في قطاع المصارف مجموعة من الخطوات، ما تلك الخطوات؟
6. وضّح المقصود بعنصر الخِدمة في مجال التسويق المصرِفي؟
7. كيف يعمل السعر (الفائدة) على تمييز خدمة مصرِفية عن أخرى؟
8. ما المقصود بالتوزيع في مجال الخدمات المصرِفية؟
9. هل تختلف عناصر المزيج الترويجي الخاص بالخدمات المصرِفية عن تلك الخاصة بالمنتَجات؟
10. هناك جانبان مهمّان ينبغي تضمينهما في عنصر الناس، ما هما؟
11. ماذا يشمل الدليل المادي كأحد عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية؟
12. ماذا تعني عملية تقديم الخِدمة المصرِفية، وكيف تؤدي إلى المساهمة في تعزيز المزيج التسويقي للخدمات المصرِفية؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. من العوامل التي تتحكم في المزيج التسويقي 4 ps الطول (Length) ويعني:

أ. درجة الترابط بين خطوط إنتاج الخدمات ب. درجة التمايز داخل خطوط الإنتاج

ج. عدد الخدمات التي تقدمها خطوط إنتاج الخدمات د. جميع ما ذكر

2. واحدة من العبارات الآتية تعبر عن عمق الخدمات المقدمة:

أ. درجة الترابط بين خطوط إنتاج الخدمات ب. درجة التمايز داخل خطوط الإنتاج.

ج. عدد الخدمات التي يقدمها خط الإنتاج د. إجمالي عدد الخدمات المقدمة

3. يعبر عن درجة الانسجام داخل خطوط الإنتاج بـ:

أ. الطول ب. العمق

ج. التوافق د. الاتساع

4. يرتبط اتساع الخدمات بالآتي:

أ. درجة الترابط بين خطوط إنتاج الخدمات ب. عدد خطوط إنتاج الخدمات

ج. عدد الخدمات التي يقدمها خط الإنتاج د. إجمالي عدد الخدمات المقدمة

5. تنفرد المنظمات الخدمية عن الإنتاجية بمجموعة من المشكلات، منها:

أ. صعوبة قياس جودة الخدمات مقارنة بالسلع ب. عدم إمكانية الفصل بين الخدمة ومقدمها

ج. عدم القدرة على تخزين الخدمات . د. جميع ما ذكر

6. لا يصلح المزيج التسويقي التقليدي لتسويق الخدمات نتيجة لمجموعة من الأسباب منها:

أ. إهمال جانب الموارد البشرية التي تقدم الخدمة.

ب. عدم الأخذ بعين الاعتبار البيئة المادية وتأثيرها على العملاء

ج. عدم الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة

د. (أ + ب)

7. يختلف المزيج التسويقي الحديث عن التقليدي بإضافة 3 عناصر هي:

أ. الخدمة والأفراد والبيئة المادية ب. الأفراد، والدليل المادي، والعمليات

ج. قنوات التوزيع والأفراد والبيئة المادية د. التسعير وقنوات التوزيع والأفراد

8. التالية من العناصر التي تتضمنها الخدمة كمنتج باستثناء:

أ. نطاق الخدمة المصرفية المقدمة ب. جودة الخدمة

ج. سعر الخدمة د. خدمات ما بعد البيع

9. يشمل السعر كأحد عناصر المزيج الترويجي الآتي:

أ. مستويات الفوائد والحسومات ب. مستوى دخل عملاء البنك

ج. مجموع رواتب الموارد البشرية د. جميع ما ذكر

10. من الأمور الواجب مراعاتها عند اختيار المصرف لقنوات التوزيع:

أ. توفر شبكات الطرق الرئيسية التي تؤدي إلى المصرف

ب. توفر الوكلاء لتحقيق الوساطة بين العميل والمصرف

ج. العادات الشرائية للعميل

د. جميع ما ذكر

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) يعتبر المزيج التسويقي 4ps مزيجاً تقليدياً لا يلائم منظمات الخدمات
2. (   ) يتعلق التوزيع(المكان) بكيفية توزيع الخدمات على عملاء المصرف
3. (   ) لا يوجد مزيج تسويق مصرفي يصلح لكل الظروف والحالات
4. (   ) يعتبر المزيج التسويقي الأسلوبَ الأكثرَ ملاءمة لتنظيم المتغيرات المسيطر عليها من قبل رجل التسويق
5. (   ) لا تختلف عملية توليف عناصر المزيج التسويقي باختلاف عمر الخدمة المصرفية المقدمة
6. (   ) أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة، بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات
7. (   ) تعتبر أبعاد المزيج التسويقي 4ps عامة وشاملة وتصلح لكل أنواع المنظمات
8. (   ) تمثل البيئة المادية، ما يحيط بمباني المصرف من بنية تحتية ومنشآت
9. (   ) يمكن ان تشكل الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمحفزة مصدرا للميزة التنافسية المستدامة
10. (   ) تغير المصارف من استراتيجياتها السعرية بالتخفيض أو الارتفاع حفاظا على الزبائن من التحول إلى المصارف المنافسة
11. (   ) يقتصر الترويج على تعريف الزبون بالخدمة من حيث خصائصها وسعرها ومكان تواجدها
12. (   ) تتضمن إستراتيجية السحب (دفع الخدمة من خلال قنوات التوزيع المختلفة نحو الزبون النهائي)
13. (   ) يحقق التباين ما بين العميل ومقدم الخدمة في المستوى الاجتماعي والعادات والتقاليد والمستوى الثقافي التفاعل الأفضل بين الطرفين
14. (   ) تعتبر المؤثرات العاطفية من مكونات الدليل المادي في المنظمات المصرفية
15. (   ) يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج الترويجي

الفصل الخامس

جودة الخِدمة المصرِفية المدرَكة ورضا العميل

Perceived Bank Service Quality And Client Satisfaction

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد مفهوم الجودة
2. توضيح المقصود بجودة الخِدمة من وجهة نظر العميل، من خلال:
   - تحديد العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة
   - تحديد أبعاد الجودة
   - مقارنة إدراكات العميل بتوقعاته
   - تحديد العوامل المؤثرة على توقعات العميل
   - شرح نموذج الفجوات لجودة الخِدمة المدرَكة
3. تحديد العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة ورضا العميل، من خلال"
   - شرح جودة الخِدمة كموقف أو اتجاه شامل
   - بيان توقعات وإدراكات العميل
   - تحديد المقصود بالرضا التراكمي للمستفيد

الفصل الخامس

جودة الخِدمة المصرِفية المدرَكة ورضا العميل

Perceived Bank Service Quality And Client Satisfaction

المقدّمة Introduction

لم يعد الإلتزام بمواصفات المنتَجات كافيًا في الوقت الذي يشهد فيه العالم تنافسًا حادًّا بين السلع والخدمات في الأسواق المحلية والعالمية، وقد أصبح من الضروري للمنشآت والشركات الصناعية والخدمية الإيفاء بحاجات المستهلك الضمنية والظاهرية، ومعرفة توقعاتهم وتحقيقها في المنتَجات، وقد أدى هذا إلى وضع جودة المنتَجات على رأس الأهداف التي تسعى المنشآت الإنتاجية والخدمية لتحقيقها من خلال استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الإنتاج المتطورة من خلال اتباع أحدث الطرق في إدارة وتنظيم الجودة.

وفي مجال الخِدمة المصرِفية، فإنّ الجودة المدرَكة للخدمة المصرِفية ورضا العميل، تُعتَبَر من أكثر الموضوعات التي أشبعت بحثاً ودراسة في مجال تسويق الخدمات المصرِفية. ويعود ذلك بالدرجة الأساس إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يُمد المصرِف بدماء جديدة متدفقة؛ مثل المزيد من العملاء الموالين، والمزيد من الربحية، علاوة على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) للمصرِف المَعني.

يتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الجودة، ومفهوم جودة الخِدمة المصرِفية بشكل خاص من وجهة نظر العميل، و تحديد العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة، وتحديد أبعاد الجودة، ومقارنة إدراكات العميل بتوقعاته، وتحديد العوامل المؤثرة على توقعات العميل، وشرح نموذج الفجوات لجودة الخِدمة المدرَكة، وتحديد العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة ورضا العميل، وشرح جودة الخِدمة كموقفٍ أو اتجاهٍ شاملٍ، وبيان توقعات وإدراكات العميل، وتحديد المقصود بالرضا التراكمي للمستفيد.

أولاً . مفهوم الجودة Quality Concept

الجودة Quality: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له.

تُجمِع أغلب التعريفات التي أوردها المختصون لمفهوم الجودة على أنها تعني: القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخِدمة التي تُقدَّم له. ونشير هنا إلى أن عملية تعريف جودة الخِدمة ومراقبتها تختلف كثيراً في قطاع المصارف قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أن الجودة المدرَكة في الخِدمة المصرِفية هي غير الجودة المدركة

في السلعة الملموسة، فلو أخذنا على سبيل المثال حالة شركة لتصنيع الشوكولاته، فإننا نجد الشركة تُقيّم منتَجاتها من الشوكولاته بالاستناد إلى عدة معايير؛ مثل الحجم، والعبوة، والطعم، اللون، والمحتوى وغير ذلك. أما مستهلِك الشوكولاته، فإنّ تقييمه لجودة هذه السلعة قد يتم قبل عملية الشراء (في السوبر ماركت مثلاً) على أساس عدة معايير؛ مثل لَمس الشوكولاته، أو تقليبها أو تذوّقها (إذا كانت هناك عينات معروضة منها لأغراض التذوق قبل الشراء) وغير ذلك، وفي كلتا الحالتين، (حالة تقييم الشركة وحالة تقييم المستهلك النهائي)، فإن تقييم جودة الشوكولاته يتم على أساس المنتَج النهائي أو السلعة بشكلها النهائي.

أما في الخدمات المصرفية، فإنّ العميل يُكوّن أحكامه حول جودة الخِدمة المصرِفية على أساس جودة عملية تقديم الخِدمة (Quality Of The Service Delivery Process) بالإضافة إلى الأساس المستنِد إلى المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخِدمة (The Final Outcome). فالعميل لا يُقيّم خدمات المصرِف على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من المصرِف، أو هيئة العاملين في المصرِف فقط، وإنّما تقييمه لجودة الخِدمة المصرِفية يستند أيضًا إلى سلوك العاملين في المصرِف خلال تعاملهم معه، وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المصرِفية المطلوبة، ومن هنا، كان على إدارة المصرِف أن تبحث عن مجالات أخرى للتنافس، فبرز مفهوم جودة الخِدمة المصرِفية كمجالٍ من مجالات التميّز النسبي (معلا، 2007). ولأن الخِدمة المصرِفية عادة ما تتضمن عناصرَ ملموسةٍ وأخرى غيرَ ملموسةٍ، فقد جرت محاولاتٌ جادَّةٌ للتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة (Objective Measures) وتلك المعايير التي تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخِدمة (Subjective Perceptions). يقول (Gronroos) إنّ لجودة الخِدمة بعدين اثنين، هما:

1- الجودة الفنية Technical Quality.
2- الجودة الوظيفية Functional Quality.

الجودة الوظيفية Functional Quality: *تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من هذه الخدمة.*

الجودة الفنية Technical Quality: *تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.*

وكلاهما مهمّان بالنسبة للمستفيد من الخِدمة، فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كَمِّي، أما الجودة الوظيفية، فتشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من هذه الخِدمة. ففي حالة خدمة الصرّاف الآلي (ATM)، مثلا، فإنّ الجودة الفنية لهذه الخِدمة هي التي يبحث عنها العميل، حيث تتمثل هذه الجودة في دقة وسرعة وكفاءة الصرّاف الآلي وانعدام الأعطال فيه. أما في حالة فتح حساب مصرِفي عن طريق اتصال العميل مباشرة بمسؤولي المصرِف، فإنّ الجودة الوظيفية، التي تتمثل بسلوك العاملين في المصرِف ومَظهرهم وطريقة تعاملهم مع العميل أثناء عملية فتح الحساب، هي التي تهم

العميل بالدرجة الأساس. ومهما كانت الطريقة المستخدمة أو الأسلوب المتّبع لتعريف جودة الخِدمة، فإنّ المستفيد هو من يُعّرف الخِدمة.

ويميّز (Christopher & Ballautyne. 2003) بين ثلاثة أبعاد لجودة الخِدمة المصرِفية، هي: البُعد المادي، وبُعد المرافق والتسهيلات، وبُعد العاملين في مجال تقديم الخِدمة، وتقوم فكرة هذا التصنيف على اعتبار أنّ جودة الخِدمة المصرِفية ليست مجرد مخرجات متولِّدة عن الخِدمة، بل تتضمن أيضًا أسلوب تقديمها The Manner.

ثانياً . جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل

Clients Perspective on Service Quality

جودة الخدمة المصرفية Service Quality: *هي قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة، والمتوافقة مع توقعات العميل.*

على الرغم من صعوبة تقييم العملاء لجودة الخِدمة المصرِفية، فإن على المصارف ان تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتحسين جودة الخِدمة التي تقدمها لجمهور العملاء، وطبقاً لكلٍ من (Lewis) و (Booms)، فإن جودة الخِدمة المصرِفية ما هي إلا "قياس لمدى مستوى الجودة المقدّمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخِدمةُ متوافقةً وتوقّعات العملاء".

وعن العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل، يرى كلٌ من (Parasuraman) و (Ziethaml) و (Berry) أن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخِدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخِدمة"، حيث قام هؤلاء الباحثون بتحديد تسعة معايير يلجأ إليها العميل للحكم على جودة الخِدمة المقدّمة إليه، تتعلق المعايير الخمسة الأولى منها بجودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخِدمة، أما المعايير المتبقية فهي تشير إلى جودة عملية تقديم الخِدمة نفسها، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

(1) العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل (Payne, 2000):

1. الاعتمادية Reliability

الاعتمادية Reliability: *تشير إلى قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يُعتمد عليه.*

تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على إنجاز أو أداء الخِدمة المصرِفية الموعودة بشكل دقيق يُعتَمد عليه. فالعميل يتطلع لأن يُقدِّم له المصرِف خدمةً دقيقةً، من حيث الوقت والسرية والإنجاز، تماماً مثلما وعده، وأن يعتمد على المصرِف في هذا المجال بالذات. وقد يسأل العميل: هل لي أن أطمئن بأن أموالي المودعة سوف تكون بأيدي مصرِف أمين، وأن يتم سحبها في الوقت المحدد؟ وقد نجد عميلاً يسأل مدير

الوصول للخدمة Accessibility: يعني ذلك مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يريدهما العميل.

المصرِف: إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد في الخارج بحيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غداً مساءً. فهل أُعّول عليك في تحقيق ذلك؟

2. الوصول للخدمة Accessibility

يعني ذلك مدى توفر الخِدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يريدهما العميل، بحيث يحصل على الخِدمة المصرِفية المطلوبة دون انتظارها، وتكون عملية وصوله للمصرِف عملية سهلة وميسّرة.

المصداقية Credibility: يتضمن هذا البعد درجة مصداقية المصرف في تعامله مع العملاء، والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد.

3. الأمان Security

ويعني خلوَّ المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، مثال ذلك، ما درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصرّاف الآلي(ATM)؟

درجة فهم المصرف للعميل Understanding: يشير هذا البعد إلى حجم الجهد المبذول من أجل التعرف على احتياجات العميل، وبالتالي، توفيق ومواءمة الخدمة وفقاً لتلك المعرفة.

4. المصداقية Credibility

يتضمن هذا البُعد درجة مصداقية المصرِف في تعامله مع العملاء، والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد، ومن الأمثلة على ذلك: هل سيتعامل المصرِف مع طلبات العميل بسرية تامة؟ أو هل إذا ما أودع العميل أمواله لدى المصرِف، فسيتم الحفاظ عليها ضد التلاعب أو السرقة أو التخريب نتيجة الإهمال؟

5. درجة فهم المصرِف للعميل Understanding

يشير هذا البُعد إلى حجم الجهد المبذول من أجل التعرف على احتياجات العميل، وبالتالي، توفيق ومواءمة الخِدمة وفقًا لتلك المعرفة، ويتضمن هذا البُعد أيضًا تَفهُّم المصرِف للمتطلبات الخاصة للعميل، وتقدير مشاعره، والاهتمام الشخصي به.

الاستجابة Responsiveness: مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها.

6. الاستجابة Responsiveness

تشير إلى مدى استعداد ورغبة المصرِف في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخِدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة، من خلال استعداد ورغبة مدير المصرِف، مثلاً، في لقاء عميل معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتَدخّله لحل هذه المشكلة.

الجدارة Competence: ترتبط بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي ان يتمتع بها العاملون في المصرف؛ وتعكس قدرة العاملين على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف

7. الجدارة Competence

ترتبط الجدارة بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي أن يتمتّع بها العاملون في المصرِف؛ وتعكس قدرة العاملين على أداء الخِدمة التي تُستَمَدُّ من توافر المعلومات

والإلمام بظروف وطبيعة العمل. وفي الكثير من البلدان فإن العميل الذي يود التعامل مع بنك معين لأول مرة، فإنه غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل: الكفاءات العلمية والخبرة أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة المصرِف وجودة خدماته، فالمحاسبون في مصارف إنجلترا وويلز، على سبيل المثال، ينبغي أن يكونوا أعضاء في معهد المحاسبين القانونيين ليصبحوا مؤهلين في مراجعة حسابات الشركات محدودة المسؤولية.

8. الأشياء الملموسة Tangibles

يتم تقييم جودة الخِدمة المصرِفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال) التابعة للمصرِف، فالمصرِف الذي لا يمتلك صرافاً آليا أو معدات لتدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء (أجهزة التكييف أو الإضاءة الكافية أو المقاعد أو الطاولات.. الخ) ستكون نتيجة تقييم خدماته سيئة من قِبل العميل.

الاتصال Communication:
مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات، وكذلك القدرة على تنوير العميل حول طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة.

9. الاتصال Communication

يشير هذا البُعد إلى مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات، وتنوير العميل حول طبيعة الخِدمة المصرِفية المقدّمة، والدور الذي ينبغي أن يلعبه العميل للحصول على الخِدمة المطلوبة.

(2) أبعاد الجودة من وجهة نظر العميل

يرى كلٌ من (Parasuraman) و (Zeithaml) و (Berry) أن العوامل التسعة، سابقة الذكر، يمكن حصرها في خمسة أبعاد للجودة، هي:

1. الأشياء الملموسة Tangibles، وتشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، والإضاءة، والكراسي، والمعدّات والمكائن، ..الخ).
2. الاعتمادية Reliability، درجة الاعتماد على مورّد الخِدمة، ودقة إنجازه للخدمة.
3. الاستجابة Responsiveness، سرعة الإنجاز، ومستوى المساعدة المقدّمة للعميل من قبل مورّد الخِدمة.
4. العهد Assurance، معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخِدمة، وقدرتهم على استلهام الثقة.

التقمص العاطفي Empathy:
درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية.

5. التقمُّص العاطفي Empathy، درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بمشكلاته، وإيجاد حلول لها بطرق راقية.

تبقى الأبعاد (الأشياء الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة) دون تغيير، فهي كما أوضحناها آنفاً عندما تحدثنا عن المعايير التسعة لتقييم جودة الخِدمة. أما معيار (العهد) فهو يتضمن عنصر الجدارة والكياسة والمصداقية والأمان، فيما يشمل معيارُ (التقمّص العاطفي) عناصرَ مثل: مدى توفير الخِدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورّد الخِدمة للعميل.

(3) مقارنة إدراكات العميل بتوقعاته (Levey, 1993)

The Discrepancy Between Clients' Expectations And Perceptions

يرى الباحثون أن العملاء يحكمون على جودة الخِدمة المصرِفية من خلال مقارنة الخِدمة التي يتلقونها فعلاً (Actual Service) مع الخِدمة التي يتوقعوا أن يتلقونها (Expected Service). وعليه، فإن هؤلاء الباحثين يُعرّفون جودة الخِدمة بأنها "حالة التناقض بين توقعات العملاء وبين إدراكاتهم". فإذا فاقت الجودة المدرَكة التوقعات، فإن العملاء سيكونون راضين عن الخِدمة المصرفِية، أما إذا كان أداء الخِدمة أقلّ من التوقعات، فسيكونون غير راضين.

(4) العوامل المؤثرة على توقعات العميل

Factors that Effects on Customer Expectations

العوامل المؤثرة على توقعات العميل:
1. اتصالات الكلمة المنطوقة.
2. الحاجات والتفضيلات الشخصية.
3. التجارب السابقة.
4. الاتصال الخارجي.

يُجمع الباحثون على أربعة عوامل رئيسة تؤثر على توقعات العميل، وهي:

1. اتصالات الكلمة المنطوقة Word of Mouth Communications: ومثالها: رأي أصدقاء العميل المرتقَب بخصوص المصرِف الذي يرغب بفتح حسابٍ لديه.
2. الحاجات والتفضيلات الشخصية Personal Needs And Preferences: ومثالها: أن يرى العميل ضرورة أن يرتدي العاملون في المصرِف ملابسَ أنيقةً.
3. التجارب السابقة Past Experiences مثالها: إذا كان العميل من المتعاملين الدائمين لدى مصرِف معين، وأنه في كل مرة يدخل المصرِف يلقى ترحيباً خاصاً من قِبل مدير المصرِف، فسيصبح معتاداً على هذه المعاملة اللطيفة، ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها المصرِف.

4. الاتصال الخارجي External Communications ومثالها الإعلان؛ فالإعلان المنشور في إحدى الصحف اليومية الذي يقول إنّ الخدمات المصرفِية متوفرة على مدار الساعة، سيكوّن لدىً انطباعًا جيدًا حول خدمات المصرِف.

نموذج الفجوات The Gaps Model: *هي الحالة أو الفجوة الفاصلة بين توقعات العميل وإدراكاته.*

(5) نموذج الفجوات The Gaps Model

طوّر كلٌ من (Parasuraman) و (Zeithaml) و (Berry) نموذجاً لتشخيص المسبّبات الرئيسة لفجوة جودة الخِدمة المدرَكة، أي الفجوة الفاصلة بين توقعات وإدراكات المستفيد، أسمياها نموذج الفجوات، وقد شخّصوا أربعة مسببات لهذه الفجوة، (Gronroos, 2004) و (Smith & Michael, 2002):

1. عدم التحديد الدقيق لرغبات وتوقعات العملاء: على مورّدي الخِدمة أن يتأكدوا من إطلاع الإدارة على جوانب الخِدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، ووفقًا للأولويات المطلوبة من قِبل المستفيد نفسه.

2. عدم القدرة أو عدم الاكتراث بحل المشكلات التي يعاني منها العملاء: قد تكون الإدارة غير قادرة، أو غير مكترثة، في توظيف إمكاناتها ومواردها لحل المشكلة، كأن يكون مدير المصرِف مطّلعاً على حجم الضيق الذي يعاني منه العملاء في انتظار الحصول على الخِدمة، إلا أنه لا يكترث ولا يفعل شيئاً للتقليل من هذه المعاناة.

3. المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الإتقان: يعود ذلك إلى سوء أداء أو عجز القائمين على تقديم الخِدمة على التعامل الصحيح واللائق مع المستفيدين من الخِدمة، أو أنّ القائمين على تقديم الخِدمة المصرِفية غير مدرَّبين أو مؤهلين بشكل كفؤ للاتصال مع العملاء أو Yنجاز أعمالهم بمهنية.

الفجوة المصرفية: *تتمثل في الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية.*

4. تقديم خدمة غير التي وعد البنك بتقديمها للعميل: وتُعرَف بـ "فجوة الوعود" (Promises Gap)، وتُعَدُّ مسؤولةُ عن امتعاض العميل وعدم رضاه عن الخِدمة.

ويشير نموذج الفجوة إلى إمكانية وجود سبعة أنواع من الفجوات، تتمثل كما بيّنها معلا (2007: 60) فيما يلي:

الفجوة المعيارية: *تتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العملاء والمواصفات القياسية المحددة للجودة الواجب توصيلها للعملاء.*

1. الفجوة المصرِفية، الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية.

2. الفجوة المعيارية، الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل والمواصفات القياسية المحدِّدة للجودة الواجب توصيلها إلى العميل.

3. فجوة التوصيل، الفرق بين معايير محدَّدة مرتبِطة بتوصيل الخِدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قِبل المؤسسة الخدمية المقدّمة لها.

4. الفجوة الاتصالية الداخلية، الفرق بين ما تدَّعيه المؤسسة حول الجودة في رسالتها الإعلانية، وجهودها البيعية، وبين مستوى الجودة الفعلية المقدَّم .

5. الفجوة الإدراكية، الفرق بين مستوى جودة الخِدمة، كما تصل إلى العملاء، وما يدركونه بشأنها.

6. الفجوة التفسيرية، الفرق بين ما تنقله الجهود الترويجية من إدّعاءات حول جودة الخِدمة، وما يعتقده العملاء بشان الوعود المرتبِطة بهذه الإدّعاءات.

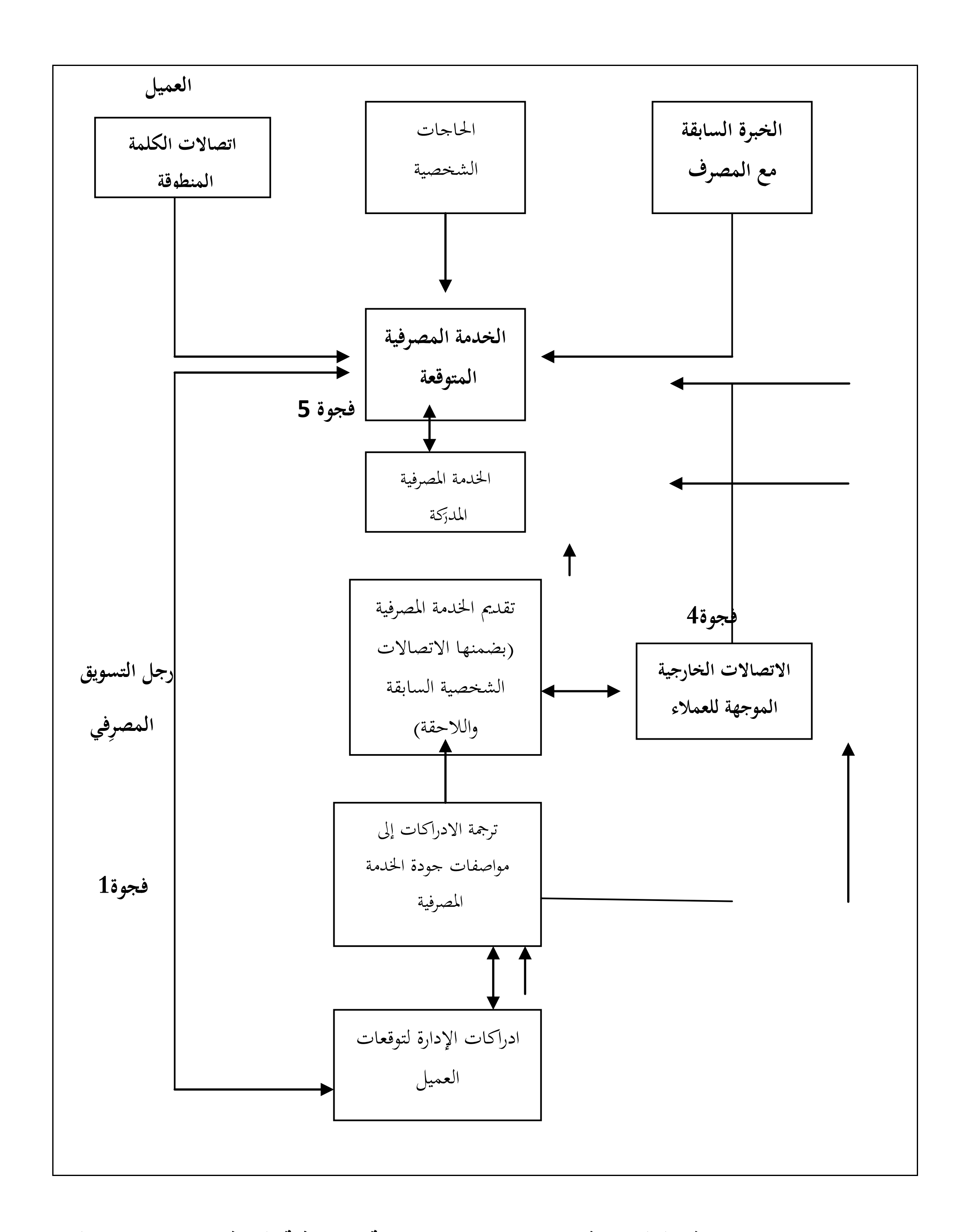
7. فجوة الخِدمة، الفرق بين ما يتوقعه العملاء حول جودة الخِدمة، وبين ما يحصلون عليه فعلياً ويدركونه فيما يُقدَّم لهم من جودة.

ويبين الشكل رقم (8) الفجوات الخمس الرئيسة في نموذج الفجوة.

فجوة التوصيل: *وتتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية المقدمة لها.*

الفجوة الاتصالية الداخلية: *الفرق بين ما تدعيه إدارة المؤسسة الخدمية حول الجودة في رسالتها الإعلانية، وبين مستوى*

الفجوة التفسيرية: *الفرق بين ما تنقله الجهود الترويجية من ادعاءات حول جودة الخدمة، وما يعتقده العملاء بشان الوعود المرتبطة بهذه الادعاءات.*



الشكل رقم (8): نموذج مفاهيمي لجودة الخِدمة المصرِفية (نموذج تحليل الفجوات)

المصدر: معلا، ناجي (2007). الأصول العلمية للتسويق المصرِفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.

ثالثاً . العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة ورضا العملاء (Gronroos, 2004)

The Relation Between Service Quality & Customer Satisfaction

يكتنف نوعٌ من الغموض والإرباك، في أدبيات التسويق، العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة(Service Quality) ورضا المستفيدين(Satisfaction). وسيتم فيما يلي توضيح المقصود بجودة الخِدمة كموقفٍ أو اتجاهٍ شاملٍ، وتفسير معنى التوقعات والإدراكات للعميل، وبيان معنى الرضا التراكمي للمستفيد.

جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل Service Quality As An Overall Attitude: *اعتبر هذا المدخل ان الجودة موقف يكّونه العميل من خلال تقييمه لعرض الخدمة، وان هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنداً إلى سلسلة من خبرات تقييمية سابقة.*

(1) جودة الخِدمة كموقف أو اتجاه شامل

Service Quality As An Overall Attitude

يوجد فرقٌ بين جودة الخِدمة ورضا العملاء، حيث الجودة موقفٌ (Attitude) يكّونه العميلُ من خلال تقييمه لعرض الخِدمة (Service Offering)، وأنّ هذا الموقف غالباً ما يكون مَبنياً أو مستنِداً إلى سلسلة من خبرات تقييمية سابقة، وعليه، فالجودة أقل ديناميكية، قياساً إلى الرضا، أما الرضا فهو الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد لعملية تبادل معينة (Satisfaction Is The Out Come Of The Evaluation A Consumer Makes Of Any Specific Transaction)

فلو افترضنا قيامَ عميلٍ ما بفتح حساب توفير لدى أحد المصارف، فإنّ مستوى الرضا المتحقِّق من عملية التبادل سيتحدّد في ضوء مستوى توقعات العميل السابقة مع المصرِف والناتج النهائي الفعلي للخدمة الحالية، فإذا كانت النتائج الفعلية للخدمة تفوق ما كان متوقَّعاً (إتمام عملية فتح حساب التوفير بسرعة وكفاءة عاليتين دون أن يضطر العميل للانتظار طويلاً فإنه سيكون راضياً عن الخِدمة وسعيداً بها، وإلا فإنه سيكون غير راض).

ويمكن لنفس العميل أن يحكم على جودة خدمة فتح حساب التوفير بشكل شامل، من خلال قيامه بإجراء مقارنات مع مصرِف آخر، أو عدد من المصارف، ليقف على جودة الخِدمة التي ينبغي للمصرِف الأول أن يقدّمها للعميل، وفي هذه الحالة، فإنّ تعاملاً أو تبادلاً واحداً/ منفرداً لن يكون كافيًا للحكم على جودة الخِدمة.

(2) التوقعات والإدراكات Expectations And Perceptions

الإدراكات Perceptions: *هي الخدمات التي يحصل عليها ويدركها العميل فعلاً، أي هي الخدمة الفعلية التي قدمت للعميل.*

يكمن الاختلاف بين جودة الخِدمة ورضا المستفيد في كيفية تعريف معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون إنه عند قياس جودة الخِدمة المدرَكة، فإن مستوى المقارنة (التوقع) يصبّ في بوتقة ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه (What A Consumer Should Expect)، بينما في قياس الرضا، يكون مستوى المقارنة على أساس ما قد يتوقعه المستفيدُ من الخِدمة (What A Consumer Would Expect). ففي الحالة الأولى (ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه من الخِدمة) فإنّ

التوقع هنا، بخصوص مصرفِ تجاري مثلاً، يستند، ليس فقط، إلى خبرة العميل السابقة المتعلِّقة بفروع هذا المصرفِ الذي سبق للعميل التعامل معها بالذات، وإنما توقع العميل وتقييمه لجودة خدمة هذا المصرفِ يستند إلى أفضل ما تقدمه المصارف التجارية المنافسة.

أما في الحالة الثانية (ما قد يتوقعه المستفيد من الخِدمة) فإنّ التوقع يكون على شكل تصّور أو تنبؤ (Prediction) يستند إلى موقع المصرفِ التجاري المَعني وخبراته المتراكمة وتعاملاته مع فروعه المختلفة، فإذا كان المصرفِ التجاري هذا تابعاً لمؤسسة مصرِفية أو مالية، فإنّ التقييم يتم على أساس ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات لعملائها.

ويؤكد الباحثون (Berry & Zeithaml & Parasuraman, 2005) أنّ مفهوم رضا المستفيد يختلف عن مفهوم جودة الخِدمة؛ فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخِدمة المتوقعة (Predicted Service) والخِدمة المدرَكة (Perceived Service)، بينما جودة الخِدمة تشير إلى المقارنة بين الخِدمة المطلوبة والمرغوب فيها من قِبل المستفيد (Desired Service) والخِدمة المدرَكة (Perceived Service).

الرضا التراكمي للمستفيد Cumulative Customer Satisfaction: يستند ذلك إلى إجمالي خبرة شراء واستهلاك سعلة أو خدمة عبر فترة زمنية، لتقييم أداء مورّد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وبالتالي تحديد مدى الرضا عن ذلك.

(3) الرضا التراكمي للمستفيد Cumulative Customer Satisfaction

في محاولةٍ للتمييز بين رضا المستفيد وجودة الخِدمة، قام (Anderson) باستخدام مفهومين اثنين لرضا المستفيد، هما:

1) رضا المستفيد المستنِد إلى تبادل تجاري محدد (Transaction-specific).

2) رضا المستفيد المستنِد إلى تبادلات تراكمية (Cumulative).

<u>فأما الأول</u>؛ فقد سبق وتمت مناقشته في هذا الفصل، أما المفهوم الثاني، فيستند إلى ما يسمى بـ "إجمالي خبرة شراء واستهلاك سعلة أو خدمة عبر فترة زمنية".

The Total Purchase And Consumption Experience With A Good Or Service Overtime.

يُعَدُّ هذا المفهوم مؤشراً مهماً لتقييم أداء مورّد الخِدمة في الماضي والحاضر والمستقبل. وإذا ما تم اعتبار أن الجودة تستند في تقييمها إلى حكم شامل لكل الخدمات التي يقدّمها مورّد الخِدمة، فإن علينا أن نُقرَّ بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخِدمة المدرَكة، للأسباب التالية:

1- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخِدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.

2- يعتمد رضا المستفيد على القيمة (Value)، عندما تكون القيمة مُركَّباً من السعر (Price) والجودة (Quality)، وعليه، فإنّ الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.

3- أن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية (Current Perceptions)، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

ويدور نقاش بين الباحثين حول أيهما يسبق الآخر؛ رضا المستفيد أم جودة الخِدمة؟ يرى (Taylor & Cronin, 1992) أنّ رضا المستفيد يَتصدَّر جودة الخِدمة، وأنّ نوايا الشراء لدى المستفيد ترتبط بمستوى الرضا قياساً إلى إدراكات جودة الخِدمة، وعليه، فإنّ المصرِف مطالب بأن يبذل جهوداً أكبر تجاه عناصر الرضا الأخرى، مثل السعر، ومدى توفير الخِدمة المصرِفية، بالمقارنة مع الجودة العالية، بمعنى أن لا يهتم المصرِف بالجودة على حساب عناصر أخرى مهمة. ويتفق وهذا الرأيَ جميعُ الباحثين المهتمين بدراسة العلاقات بين الربحية، والجودة والرضا، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون على أنّ رضا المستفيد يعود إلى جودة الخِدمة.

الملخَّص

تم في هذا الفصل، توضيح مفهوم الجودة باعتبارها تعني القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخِدمة التي تقدم له، وبالتالي، تم التمييز بين عملية تعريف جودة الخِدمة، ومراقبتها في قطاع المصارف، قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أنّ الجودة المدرَكة في الخِدمة المصرِفية هي غير الجودة المدرَكة في السلعة الملموسة، ففي الخدمات المصرِفية، يُكوّن العميل أحكامه حول جودة الخِدمة المصرِفية على أساس جودة عملية تقديم الخِدمة، بالإضافة إلى الأساس المستنِد إلى المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخِدمة.

كذلك، بيّن الفصل أنّ جودة الخِدمة المصرِفية، من وجهة نظر العميل، تعني قياس مدى مستوى الجودة المقدّمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية ان تكون الخِدمة متوافقة وتوقعات العملاء، وقد تم تحديد العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل بتسعة عوامل تشمل: الاعتمادية، والوصول للخدمة، والأمان، والمصداقية، ودرجة فهم المصرِف للعميل، والاستجابة، والجدارة، والأشياء الملموسة، والاتصال. كما تم تحديد خمسة أبعاد للجودة، هي: الأشياء الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والعهد، والتقمّص العاطفي.

وبيّن الفصل، أنّ الحكم على جودة الخِدمة المصرِفية يكون من خلال مقارنة الخِدمة التي يتلقاها العميل فعلاً مع الخِدمة التي يتوقع ان يتلقاها، ويجمع الباحثون على أنّ هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر على توقعات العميل، وهي: اتصالات الكلمة المنطوقة، والحاجات والتفضيلات الشخصية، والتجارب السابقة، والاتصال الخارجي.

وناقش الفصل، نموذج الفجوات، الذي يعني تلك الفجوة الفاصلة بين توقعات وإدراكات المستفيد، وقد شخّص المهتمون أربعة مسببات محتمَلة لهذه الفجوة، هي: عدم التحديد الدقيق لرغبات وتوقعات العملاء، وعدم القدرة أو عدم الاكتراث بحل المشكلات التي يعاني منها العملاء، وان المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الإتقان، وتقديم خدمة غير تلك التي وعد البنك بتقديمها للعميل. وقد أشار الفصل إلى وجود سبعة أنواع من الفجوات، تتمثل في: الفجوة المصرِفية، والفجوة المعيارية، وفجوة التوصيل، والفجوة الاتصالية الداخلية، والفجوة الإدراكية، والفجوة التفسيرية، وفجوة الخِدمة.

وتناول الفصل العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة ورضا العملاء، فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة أكيدة بين الرضا وجودة الخِدمة، إلا إنّ الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على

أرضية مشتركة بخصوص مصطلحي الرضا وجودة الخِدمة، كما ان هؤلاء الباحثين لا يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وماهية وكيفية الترابط، أو العلاقة بين جودة الخِدمة ورضا العميل.

ثم انتهى الفصل، بتوضيح جودة الخِدمة كموقفٍ أو اتجاهٍ شاملٍ، إذ اعتبر أنّ الجودة موقف يكّونه العميل من خلال تقييمه لعرض الخِدمة، وإنّ هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنِداً إلى سلسلة من خبرات تقييمية سابقة، وان مفهوم رضا المستفيد يختلف عن مفهوم جودة الخِدمة؛ فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخِدمة المتوقعة والخِدمة المدرَكة.

مَسرد المصطلحات

- **الجودة Quality:** هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخِدمة التي تقدَّم له.
- **الجودة الفنية Technical Quality:** تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكلٍ كميٍ.
- **الجودة الوظيفية Functional Quality:** تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من هذه الخِدمة.
- **جودة الخِدمة المصرِفية Service Quality:** هي قياس درجة ومستوى الجودة المقدّمة، والمتوافقة وتوقعات العميل.
- **الاعتمادية Reliability:** تشير إلى قدرة المصرِف على إنجاز أو أداء الخِدمة المصرِفية الموعودة بشكل دقيق يُعتَمد عليه.
- **الوصول للخدمة Accessibility:** مدى توفر الخِدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يريدهما العميل.
- **الأمان Security:** خلوُّ المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك.
- **المصداقية Credibility:** يتضمن هذا البعد درجة مصداقية المصرِف في تعامله مع العملاء، والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد.
- **درجة فهم المصرِف للعميل Understanding:** حجم الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، وبالتالي، توفيق ومواءمة الخِدمة وفقًا لتلك المعرفة.
- **الاستجابة Responsiveness:** مدى استعداد ورغبة المصرِف في تقديم المساعدة للعملاء، والردِّ على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخِدمة التي يحتاجون إليها.
- **الجدارة Competence:** ترتبط بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي أن يتمتّع بها العاملون في المصرِف؛ وتعكس قدرة العاملين على أداء الخِدمة التي تستمد من توافر المعلومات، والإلمام بظروف وطبيعة العمل.
- **الأشياء الملموسة Tangibles:** تعني مظهر التسهيلات المادية، مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال، التابعة للمصرِف.
- **الاتصال Communication:** مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات، وتنوير العميل حول طبيعة الخِدمة المصرِفية المقدّمة.
- **التقمّص العاطفي Empathy:** درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشكلاته، والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية.

- **نموذج الفجوات The Gaps Model**:هي الحالة أو الفجوة الفاصلة بين توقعات العميل وإدراكاته.
- **الفجوة المصرِفية:** تتمثل في الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية.
- **الفجوة المعيارية:** تتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العملاء والمواصفات القياسية المحددة للجودة الواجب توصيلها للعملاء.
- **فجوة التوصيل:** وتتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخِدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية المقدّمة لها.
- **الفجوة الاتصالية الداخلية:** الفرق بين ما تدّعيه إدارة المؤسسة الخدمية حول الجودة في رسالتها الإعلانية، وبين مستوى الجودة الفعلية المقدَّم من قبل المؤسسة.
- **الفجوة الإدراكية:** الفرق بين مستوى جودة الخِدمة كما تصل إلى العملاء، وما يدركونه بشأنها.
- **الفجوة التفسيرية:** الفرق بين ما تنقله الجهود الترويجية من إدّعاءات حول جودة الخِدمة، وما يعتقده العملاء بشان الوعود المرتبِطة بهذه الادِّعاءات.
- **جودة الخِدمة كموقف أو اتجاه شامل Service Quality As An Overall Attitude** اعتبر هذا المدخل أن الجودة موقف يكّونه العميل من خلال تقييمه لعرض الخِدمة، وأنّ هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنِداً إلى سلسلة من خبرات تقييمية سابقة.
- **التوقعات Expectations** : ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه، وهنا يكون التوقع وتقييمه لجودة خدمة هذا المصرِف يستند إلى أفضل ما تقدمه المصارف التجارية المنافسة.
- **الإدراكات Perceptions**: الخدمات التي يحصل عليها ويدركها العميل فعلاً، أي هي الخِدمة الفعلية التي قدمت للعميل.
- **الرضا التراكمي للمستفيد Cumulative Customer Satisfaction**: يستند إلى إجمالي خبرة شراء واستهلاك سعلة أو خدمة عبر فترة زمنية، لتقييم أداء مورّد الخِدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وبالتالي تحديد مدى الرضا عن ذلك.

أسئلة للمناقشة

1. وضح المقصود بمفهوم الجودة، مميزاً بين ما تعنيه الجودة في قطاع المصارف، وما تعنيه في القطاع الإنتاجي؟
2. هناك بعدان للجودة، بينهما، موضحاً ما يعنيه كل منهما؟
3. وضح مفهوم جودة الخِدمة المصرِفية؟
4. اشرح مفهوم جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل؟
5. ما العوامل التي تُحدِّد جودة الخِدمة المصرِفية من وجهة نظر العميل؟
6. اشرح أبعاد الجودة من وجهة نظر العميل؟
7. كيف يمكن مقارنة إدراكات العميل بتوقعاته في مفهوم جودة الخِدمة المصرِفية؟
8. هناك أربعة عوامل رئيسة تؤثر على توقعات العميل، أذكرها؟
9. اشرح بشكل مفصل نموذج الفجوات، مبيناً الأنواع السبعة لتلك الفجوات؟
10. ما الأسباب المحتملة لظهور الفجوات؟
11. اشرح العلاقة بين جودة الخِدمة المدرَكة ورضا العملاء؟
12. ما المقصود بجودة الخِدمة كموقفٍ أو اتجاه شامل؟
13. يرى البعض أنّ الاختلاف بين جودة الخِدمة ورضا المستفيد يكمن في كيفية تعريف معنى التوقعات، في ضوء ذلك وضّح ما تعنيه التوقعات والإدراكات، وكيف يؤدي ذلك ما تعنيه التوقعات والإدراكات، وكيف يؤدي ذلك إلى الاختلاف بين جودة الخِدمة ورضا العميل؟
14. ما المقصود بالرضا التراكمي للمستفيد، وكيف يؤثر ذلك على نظرة العميل لجودة الخِدمة؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. يتم الحكم على جودة الخدمة المصرفية من خلال الآتي، باستثناء:

أ. طريقة تعامل مقدمي الخدمة مع العميل

ب. سرعة تقديم الخدمة

ج. الدقة في تقديم المعاملات المالية

د. طراز الأثاث المستخدم ومساحة المصرف

2. تتعلق جودة الخدمة الفنية بالآتي:

أ. الجوانب المادية والدليل المادي للخدمة المقدمة

ب. الجوانب الكمية للخدمة المقدمة

ج. القدرات الفنية لمقدمي الخدمة

د. جميع ما ذكر

3. يطلق على نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة:

أ. الجودة النوعية　　　　ب. الجودة الكمية

ج. الجودة الوظيفية　　　　د. الجودة المادية

4. واحدة مما يأتي تعبر عن قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية بشكل دقيق يمكن أن يعتمد عليه:

أ. Credibility　　　　ب. Security

ج. Reliability　　　　د. Accessibility

5. يطلق على تقديم الخدمة المصرفية للعميل في الزمان والمكان المناسبين:

أ. Credibility　　　　ب. Reliability

ب. Understanding　　　　د. Accessibility

6. <u>إذا كانت الخدمة المقدمة تخلو من الخطورة والشك فهي تحقق بذلك درجة عالية من:</u>

أ. Credibility　　　　ب. Security

ج. Understanding　　　　د. Accessibility

7. تتحقق .... عندما يتعامل المصرف مع عملائه بدرجة عالية من الشفافية، والثقة والالتزام بالمواعيد:

أ. Responsive　　　　ب. Reliability

ج. Credibility د. Accessibility

8. **يتضمن (فهم المصرف للعميل) ما يلي:**

أ. التعرف على احتياجات العملاء

ب. تقديم الخدمات التي تتلاءم واحتياجات العملاء

ج. الاهتمام الشخصي باحتياجات جميع العملاء

د. جميع ما ذكر

9. **البعد الذي يرتبط بمهارة وقدرات مقدمي الخدمات المصرفية هو:**

أ. Credibility ب. Competence

ج. Reliability د. Accessibility

10. **يعتمد بعد الاتصالات في تقدير جودة الخدمة المصرفية على الآتي:**

أ. قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الخدمات المصرفية المقدمة

ب. فهم احتياجات العملاء وتلبيتها.

ج. انخفاض درجة الشك والخطورة في المعاملات المالية المقدمة

د. جميع ما ذكر

11. **مقارنة إدراكات العميل بتوقعاته حول الخدمة المقدمة تتضمن:**

أ. مقارنة العوائد والتكاليف من الخدمة المقدمة

ب. مقارنة درجة العوائد والمخاطرة من التعامل مع المصرف

ج. مقارنة جودة الخدمة المقدمة فعليا، بدرجة الجودة المفترضة

د. جمع ما ذكر

12. **إذا فاقت توقعات العميل بجودة الخدمات إدراكه للجودة المقدمة فعلياً فهذا يعني:**

أ. ان الخدمات التي يقدمها المصرف ترضي العملاء

ب. عدم رضا العميل عن الخدمات المقدمة

ج. أن الخدمات المقدمة تعتبر متميزة وتفوق توقعات العميل

د. جميع ما ذكر

13. **يعبر عن "توقع العميل الحصول على المعاملة المتميزة ذاتها كلما زار المصرف":**

أ. اتصالات الكلمة المنطوقة ب. الحاجات والتفضيلات الشخصية

ج. الاتصال الخارجي د. التجارب السابقة

14. "يؤثر رأي الأصدقاء والمقربين بجودة الخدمات المصرفية على توقعات العميل"، ويعبر عنه بأحد الآتي:

أ. الحاجات والتفضيلات الشخصية ب. اتصالات الكلمة المنطوقة

ج. الاتصال الخارجي د. التجارب السابقة

15. يعتمد نموذج الفجوات على الآتي:

أ. قياس الفجوة بين العوائد المتوقعة والتكاليف

ب. قياس الفجوة بين أداء المصرف والمصارف المنافسة

ج. قياس الفجوة بين توقعات وإدراكات المستفيد للخدمة المقدمة

د. قياس الفجوة بين أرباح السنة المالية الحالية والسنوات السابقة

16. أحد الآتي لا يعتبر من مسببات الفجوة بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة المصرفية:

أ. عدم الاهتمام بحل مشكلات العملاء بالشكل الصحيح

ب. عدم دقة معايير قياس الجودة

ج. تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفي

د. عدم التحديد الدقيق لرغبات وتوقعات العملاء

17. يطلق على الفجوة بين توقعات إدارة المؤسسة الخدمية وتوقعات المستفيد من الخدمة:

أ. الفجوة المعيارية ب. فجوة التوصيل

ج. الفجوة المصرفية د. الفجوة الاتصالية الداخلية

18. الفجوة بين جودة الخدمة التي تتضمنها الحملات الترويجية وواقع الحال في المصارف تسمى:

أ. الفجوة التفسيرية ب. فجوة التوصيل

ج. الفجوة المصرفية د. الفجوة الاتصالية الداخلية

19. يطلق على الخدمة الفعلية التي قدمت للعميل:

أ. التوقعات ب. الادراكات

ج. جودة الخدمة د. رضا العميل

20. إجمالي خبرة شراء واستهلاك سعلة أو خدمة عبر فترة زمنية، يمثل:

أ. التوقعات ب. الادراكات

ج. التبادلات التراكمية د. رضا العميل

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) يتحدد رضا العميل بناءا على الخبرة المتراكمة من الخدمة المقدمة
2. (   ) لا يوجد فرق يذكر بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة ورضا العميل عنها
3. (   ) رضا العميل عن الخدمة أشمل وأكثر ديناميكية من ارتباطه فقط بجودة الخدمة
4. (   ) ترتبط جودة الخدمة من وجهة نظر العميل وبشكل رئيس بجودة تقديم الخدمة
5. (   ) لا فرق في إدراك الجودة بين المنتجات الملموسة وغير الملموسة
6. (   ) لا تشكل التسهيلات المادية أحد أبعاد قياس العملاء لجودة الخدمات المصرفية
7. (   ) من السهولة قياس جودة الخدمات المصرفية نظرا لأنها تتضمن عناصر ملموسة وغير ملموسة
8. (   ) تؤثر الكلمة المنطوقة على توقعات العميل بجودة الخدمة المقدمة
9. (   ) يمكن للعميل تقدير جودة الخدمة المقدمة من خلال مقارنة الجودة الحالية للخدمة مع الجودة المتوقعة
10. (   ) المصرف يعتبر هو الجهة الوحيدة القادرة على الحكم على جودة الخدمة المقدمة
11. (   ) تعبر (الاستجابة)عن درجة مصداقية المصرف في تعامله مع العملاء
12. (   ) المظهر الخارجي للموظفين يعتبر من الحاجات والتفضيلات الشخصية للعملاء، والمرتبطة بجودة الخدمة

الفصل السادس

الإدارة المصرِفية

Bank Management

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح نظام الإدارة المصرِفية.
2. شرح وتحديد المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية.
3. تحديد برنامج التسويق المصرِفي.

الفصل السادس
الإدارة المصرِفية
Bank Management

المقدّمة Introduction

تعتبر الإدارة المصرِفية ذات خصائص متميزة، وتستند هذه الإدارة إلى مجموعة من الوظائف الإدارية التي تناسب العمل المصرِفي، مثل: تخطيط الخِدمة المصرِفية، وتنظيمها، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المختلفة، والرقابة على كيفية تنفيذ الأعمال المصرِفية المختلفة. وفي هذا السياق، تقوم الإدارة المصرِفية بتحديد الأهداف المنشودة؛ ما يؤدي إلى تخفيف حالات عدم التأكد والمخاطرة، وزيادة المنافع التي يسعى المصرِف للحصول عليها، فالإدارة السليمة تعمل على دفع العاملين في المصرِف نحو المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تحديد المنهج التسويقي السليم، ومن ثم وضع برنامج تسويقي يتضمن كل العناصر التي يمكن ان تُسهِم في تحقيق الأهداف المنشودة.

يسعى هذا الفصل لتوضيح نظام الإدارة المصرِفية، وشرح وتحديد المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية، إضافة إلى تحديد برنامج التسويق المصرِفي.

أولاً: نظام الإدارة المصرِفية The Bank Management System

الأهداف المرنة للمصارف Flexible Goals: وهي أهداف قابلة للتعديل أو التغيير وبما ينسجم مع المتغيرات والظروف المحيطة بالنشاط المصرفي.

تسعى المصارف التجارية إلى تحقيق نوعين أساسيين من الأهداف هما:

1. الأهداف المَرِنة (Flexible Goals): أهداف قابلة للتعديل أو التغيير، بما ينسجم والمتغيرات والظروفَ المحيطةَ بالنشاط المصرِفي، مثالها؛ زيادة أو خفض أنواع معينة من القروض، وتوجيه العملاء أو إرشادهم للاستفادة من أنواع معينة من الخدمات المصرِفية.

الأهداف الثابتة للمصارف Fixed Goals: وهي أهداف تتسم بالثبات والاستمرارية، ومن أمثلتها الربحية، وتعظيم العائد على الاستثمار.

2. الأهداف الثابتة للمصارف (Fixed Goals): أهداف تتسم بالثبات والاستمرارية، من أمثلتها الربحية، وتعظيم العائد على الاستثمار، وتحقيق حصة معينة من السوق، وبلوغ معدَّل معين للنمو، وترسيخ انطباع أو صورة ذهنية لدى العملاء، وتوسيع قاعدة المتعاملين مع المصرِف، وتنويع العملاء لتقليص المخاطر الناجمة

وظيفة التسويق المصرفي The Bank Marketing Function: *هي عبارة عن خمس مجموعات فرعية من المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكم بها، والتي تشمل: إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة النظم والأفراد، وإدارة العمليات، وسياسة الأعمال الخاصة بالمصرف.*

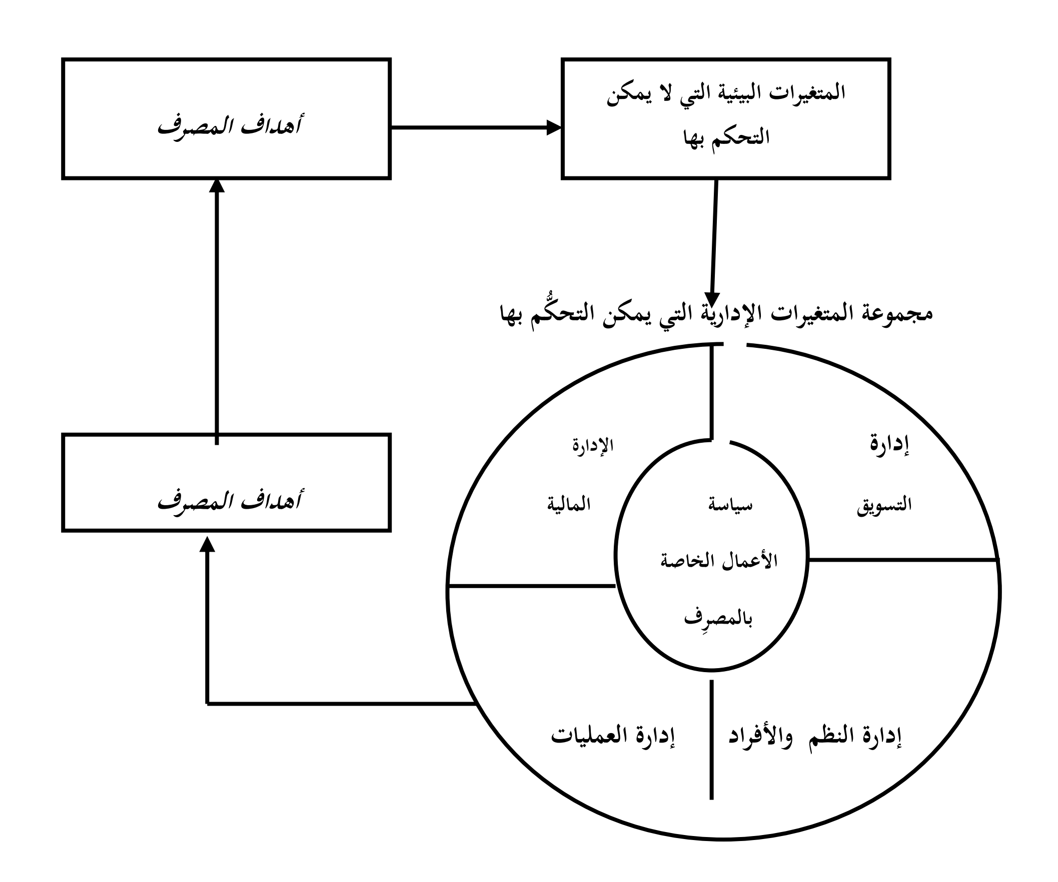
عن تركيز العملاء، وتحقيق الاستقرار المتوازن في العمل المصرِفي، والحفاظ على استمرارية المصرِف في أداء رسالته.

يقوم المصرِف بإعداد قائمة معلَنة ومكتوبة تتضمن أبرز الأهداف المنشودة؛ ولتسهيل ذلك على المنظمة لا بد للأهداف العامة والأهداف الفرعية للمصرف أن تتصف بمكونات عبارة SMART، حيث:

- يمثل حرف S: Specific، ويعني أن تكون الأهداف محددة بدقة.
- ويمثل الحرف M كلمة Measurable وتعني أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
- ويمثل الحرف A كلمة Attainable: وتعني أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق في ظل الموارد المتاحة للمصرف.
- ويمثل الحرف R كلمة Relevant وتعني أن تكون الأهداف متلائمة ومرتبطة بنشاطات وطبيعة الخدمات المصرفية.
- ويمثل الحرف T كلمتي Timely Bounded بمعنى أن تكون الأهداف محددة بإطار زمني معين لتحقيقها (جودة وآخرون، 2010).

وتساعد عملية تحديد الأهداف استنادا على SMART، في تقليص حالات عدم التأكد (Uncertainty) والمخاطرة (Risk)، حيث الأهداف الواضحة والدقيقة تُسهّل على المديرين التنفيذيين مهمات العمل وعمليات الرقابة.

تتضمن وظيفة التسويق المصرِفي (The Bank Marketing Function) خمس مجموعات فرعية من المتغيرات الإدارية يمكن التحكُّم بها (Five Subsets of Management Controllable Variables)، وهي:



شكل (9)

نظام الإدارة المصرِفية

أما نظام الإدارة المصرِفية (The Bank Management System) فيتألف من أربع مجموعات رئيسة من المتغيرات هي:

1- أهداف المصرِف (والتي سبق الإشارة إليها في هذا الفصل).

2- المتغيرات البيئية التي لا يمكن التحكُّم بها.

3- مجموعة المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها.

4- التنظيم المصرِفي والمتغيرات التي يمكن التحكُّم بها.

تعمل المجموعات الرئيسة الأربع من المتغيرات بشكل متداخل ومتفاعل كنظام، وكما هو موضح في الشكل (9) أعلاه. وسنتناول أبرز المتغيرات الإدارية التي لا يمكن التحكُّم بها، وتلك التي يمكن التحكُّم بها.

(1) المتغيرات الإدارية التي لا يمكن التحكُّم بها

Non-Controllable Variables

هي عوامل لا يمكن التحكُّم بها بفاعلية من قبل إدارة المصرِف، ورغم ذلك فإنها تؤثر على قدرة المصرِف على تحقيق أهدافه، وتؤثر على قدرته في توظيف الأدوات التسويقية المتاحة له. ومن أهم هذه المتغيرات، على سبيل المثال لا الحصر، قواعد الصرف الأجنبي (Foreign Exchange Regulation)، والتضخّم (Inflation)، والسياسة الاقتصادية للدولة (Government Economic Policy)، والمنافسة (Competition)، والنظام القانوني والقواعد القانونية (Legal Systems And Regulations)، والعوامل السياسية(Political Factors).

المتغيرات الإدارية التي لا يمكن التحكم بها Non-Controllable Variables: هي عبارة عن عوامل لا يمكن التحكم بها بفاعلية من قبل إدارة المصرف، ورغم ذلك فان هذه العوامل تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه المنشودة.

(2) المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها

Controllable Facet of Variables

وهذه المتغيرات عوامل يمكن للمصرِف ان يتحكم بها، بمعنى إنها تحت سيطرة المصرِف، وهذه العوامل يمكن أن تُستخدم للتأثير على سياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف، وعلى نشاط المصرِف بالذات (Bank Business Activity)، ويُطلَق على هذه العوامل اسم الأدوات الإدارية (Management Tools)، وهذه الأدوات الإدارية يمكن تقسيمها إلى خمسة نطاقات من النشاط، هي:

المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكم بها Controllable Facet of Variables: هي عبارة عن عوامل يمكن للمصرف ان يتحكم بها، بمعنى أنها تحت سيطرة المصرف، وهذه العوامل يمكن ان تُستخدم للتأثير على سياسة الأعمال الخاصة بالمصرف، وعلى نشاط المصرف بالذات.

- **الإدارة المالية Financial Management**

تقوم الإدارة المالية في المصرِف بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار إيجاد نوع من التوازن ما بين الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الاموال (Funds Management)، والموارد المالية النقدية المتاحة لدى المصرِف بما في ذلك إدارة المخاطر(Risks Management)، والضرائب (Tax Management)، والموازنة التخطيطية (Budgeting) والمراجعة (Auditing) والرقابة المالية (Financial Control)، والاحتياطيات المالية والنقدية للمصرِف المتمثلة في الودائع وأقساط سداد القروض، والتدفقات النقدية الخارجة (Out Flows) أي سحب الودائع ومَنح القروض. وفي هذا الصدد تقوم الإدارة المالية في المصرِف بعدة أنشطة:

الإدارة المالية Financial Management: الإدارة التي تقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار إيجاد نوع من التوازن ما بين الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الأموال، والموارد المالية النقدية المتاحة لدى المصرف.

أ- دراسة المتغيرات المؤثرة أو الحاكمة لكلٍ من التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة؛ أي معرفة تأثير المتغيرات في النشاط المصرفي على تلك التدفقات.

ب- تحديد العلاقة بين التدفقات النقدية الداخلة وبين التدفقات النقدية الخارجة، وتطور هذه العلاقة وأشكالها.

ج- تحديد نسَب السيولة التي ينبغي الاحتفاظ بها وإدارتها وفقًا للاحتياجات الخاصة بالمصرِف، ودراسة كافة المخاطر النقدية التي قد يتعرض لها المصرِف.

*إدارة العمليات **Operations Management**: الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم العمليات المصرفية المختلفة وتحليل عملية التنفيذ وآلياتها وعمليات الأمن، وغيرها.*

- **إدارة العمليات Operations Management**

يمكن تشبيه إدارة العمليات في المصارف التجارية بإدارة الإنتاج أو التشغيل في المؤسسات الصناعية، فإدارة العمليات في المصارف التجارية مسؤولةٌ عن وظائف مثل تخطيط وتنظيم العمليات المصرِفية المختلفة، وتحليل عملية التنفيذ وآلياتها، وعمليات الأمن، وغيرها، الخاصة بممارسة النشاط، وخدمة العميل، ومراقبة مراحل تقديم هذه الخدمات، ومعرفة الانطباعات العامة والخاصة لدى العميل ومدى رضائه عن التعامل مع المصرِف ومدى ملائمة مزيج الخدمات الذي يقدمه المصرِف لإشباع رغبات ودوافع واحتياجات هذا العميل، وما ينبغي تقديمه من خدمات مصرِفية إضافية لتحقيق هذا الإشباع.

*الموارد البشرية **Human Resources Management**: هي وظيفة مصرفية تختص بعمليات اختيار وتدريب وتعيين وترقية الأفراد وتعزيز أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة للحوافز، وتعزيز الاتصالات ما بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد وإدارة المصرف.*

- **إدارة النُظُم والأفراد Systems And Personnel Management**

قد تكون هذه الإدارة بمثابة إدارة واحدة تضم نشاطات النُظُم والأفراد، ويمكن تشبيه النُظُم (Systems) بوحدة البحث والتطوير (R&D) في المؤسسات الصناعية،

أما إدارة الموارد البشرية Human Resources Management) فهي وظيفة مصرِفية تختص بعمليات اختيار وتدريب وتعيين وترقية الأفراد وتعزيز أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة للحوافز، وتعزيز الاتصالات ما بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد وإدارة المصرِف، وتمكينهم بما يساهم في ممارسة الصلاحيات والسلطات بشكل متكامل، وتدخل وظيفة العلاقات العامة ضمن مهام هذه الإدارة، حيث تحتلُّ أهميةً خاصةً في العمل المصرِفي.

- **سياسة الأعمال الخاصة أو الإدارة العامة**

The Business Policy Or The General Management

يتم التركيز فيها على توزيع الاختصاصات على المديرين التنفيذيين في المصرِف ومجلس الإدارة، كما تهتم بدراسة فاعلية العلاقات بين إدارة المصرِف الرئيسة ووضع أهداف المصرِف، وتخطيط العمليات، والتنبؤ بالظروف والتطورات، ووضع السياسات ومتابعة تنفيذها، وتصميم الفروع.

- **وظيفة التسويق المصرفي The Bank Marketing Function**

تركز هذه الوظيفة على النشاطات التالية:

أ- سلوك واتجاهات العملاء، وتقسيمهم إلى قطاعات.

ب- إدارة الفروع والمواقع، وتوزيع الخدمات المصرِفية.

ج- الإعلان، والاتصال، والترويج، والدعاية.

د- تطوير المنتَجات/ الخدمات المصرِفية، وتقديم خدمات/منتَجات مصرِفية جديدة.

هـ- تسعير الخدمات المصرِفية.

و- تحديد إستراتيجيات التسويق، وإدارة ورقابة البرنامج التسويقي.

ز- بحوث التسويق (جمع وتحليل وتفسير التطورات السوقية في كلٍ من المجالات (من أ_و) أعلاه، لتحقيق أهداف المصرِف في ضوء العوامل القائمة التي لا يمكن السيطرة عليها، وانسجاماً مع الوظائف الرئيسة الأربع التي يضطلع بها المصرِف (والمتمثلة في الشكل (10).

ثانياً . المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية

The Marketing Approach To Banking Service

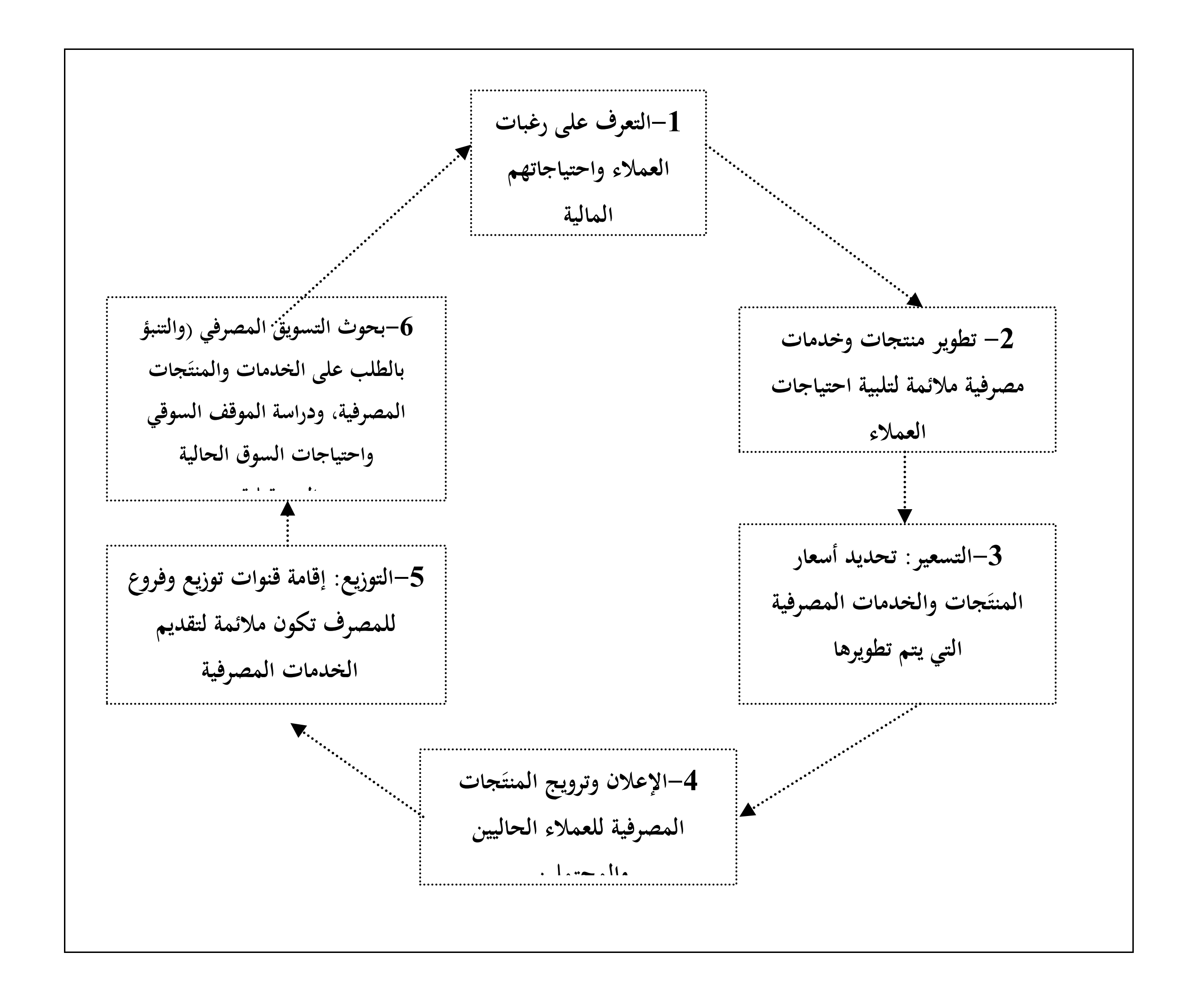
يقوم المنهج التسويقي في تقديم الخِدمة المصرِفية على أربع مراحل، هي:

1. إجراء البحوث اللازمة لتحديد المتطلبات المالية للعملاء.
2. تصميم خدمات جديدة أو ابتكار خدمات قائمة طبقاً لنتائج البحث.
3. تسويق الخدمات للعملاء الذين من أجلهم تم بحث وتصميم هذه الخدمات (وهذه الخطوة تتضمن نشاطات التسعير والترويج والتوزيع) وذلك مقابل تحقيق ربح معين.
4. ومن خلال الخطوات (1-3)، يتم إشباع الحاجات المالية للعملاء.

***هدف العملية التسويقية (The Marketing Process)** هو تحقيق أرباح من مبيعات خدمات تُشبع المتطلبات والحاجات المالية للعملاء.*

تهدف العملية التسويقية (The Marketing Process) إلى تحقيق أرباح من بيع خدمات تُشبع المتطلبات والحاجات المالية للعملاء، ومن خلال التركيز على نمو الربح (Profit Growth) بدلاً من نمو حجم العمل (Volume Growth)، وبإمكان

المصرِف المحافظة على هامش ربح من خلال تسعير خدماته (Pricing For Profits). ويوضح الشكل (10) المنهج التسويقي في تقديم الخِدمة.



الشكل رقم (10)

المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية

المـزيج التسـويقي Marketing Mix: *هو مصطلح شائع يُستخدم لوصف خليط من القرارات المتعلقة بالخدمات والمنتَجات، والتوزيع، والترويج، والتسعير.*

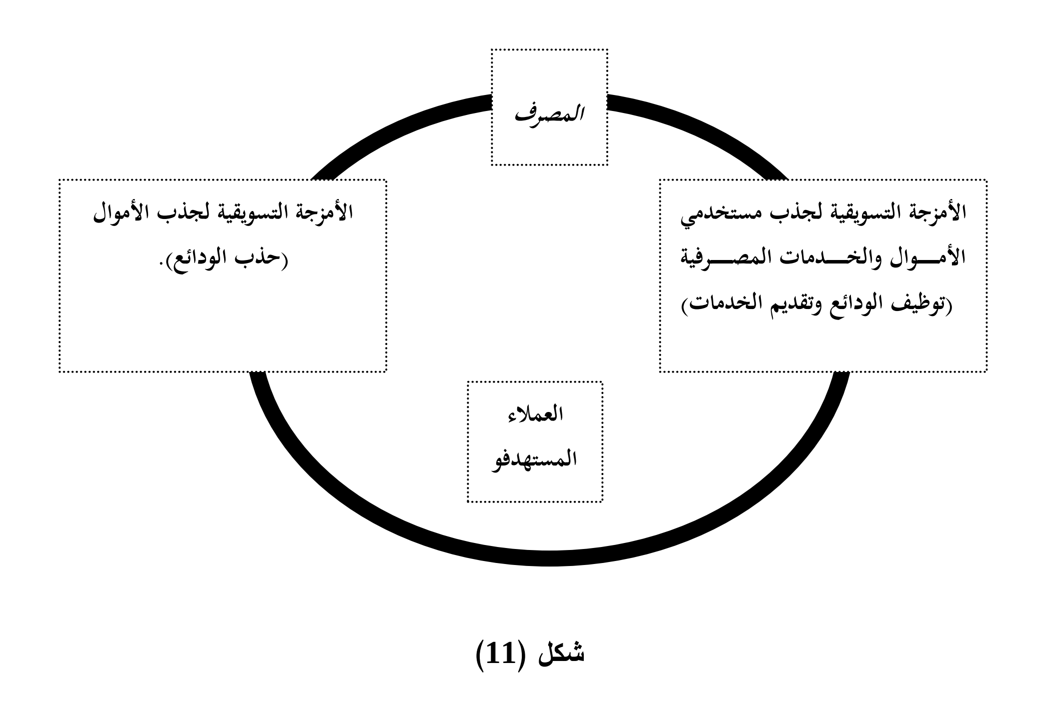
يُلاحَظ من الشكل (10) أن الإطار الدائري يبدأ وينتهي بعملية التعرّف على رغبات العملاء واحتياجاتهم المالية في محاولة لإشباعها. تسمى المراحل من 2-4 المبيّنة في الشكل المذكور بالمزيج التسويقي، وهذا المزيج يُعَد في غاية الأهمية لأي برنامج تسويقي. والمزيج التسويقي (Marketing Mix) مصطلح شائع يُستخدم لوصف خليط من القرارات المتعلّقة بالخدمات والمنتَجات، والتوزيع، والترويج، والتسعير. وعليه، فإن المزيج التسويقي المصرِفي خليط من قرارات تتعلق بالخدمات والمنتَجات

المصرِفية، وتوزيعها، والترويج لها، وتسعيرها. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه القرارات متداخلة ومتلاحمة في مزيج يصعب عزله، باعتبار إن كل عنصر من عناصر هذا المزيج يؤثر في العناصر الأخرى مجتمعة؛ فالقرارات المتعلِّقة بتسعير الخدمات المصرِفية تؤثر على قرارات الترويج للخدمات المصرِفية وهكذا. وعليه، يجب أن تُقيّم هذه القرارات باستمرار، إذا ما أريد للبرنامج التسويقي أن يحقق النجاح المطلوب، ويتعين على المصرِف أن يتبنى مجموعة من الأمزجة التسويقية (أي أكثر من مزيج تسويقي واحد)، لأن المصارف تبيع مجموعة من الخدمات الموجَّهة لإشباع حاجات قطاعات سوقية مختلفة، كل قطاع من هذه القطاعات قد يحتاج إلى مزيج تسويقي مختلف، فالمصارف غالباً ما تتعامل مع خمس فئات رئيسة من العملاء، تتمثل في:

المـزيج التسـويقي المصـرفي Marketing Mix Bank: عبارة خليط من قرارات تتعلق بالخدمات والمنتَجات المصرفية، وتوزيعها، والترويج لها، وتسعيرها. وهذه القرارات متداخلة ومتلاحمة في مزيج يصعب عزله، باعتبار ان كل عنصر من عناصر هذا المزيج يؤثر بالعناصر الأخرى مجتمعة.

1- القطاع الخاص
2- القطاع التجاري
3- القطاع الصناعي
4- القطاع الحكومي/العام
5- القطاع الدولي

كما يتعين على المصارف أن تكوّن برامج تسويقية مصممة لجذب الودائع، و أن تحوّل هذه الودائع إلى خدمات مصرِفية أخرى لإشباع حاجات ورغبات العملاء. ويوضح الشكل (11) مُهمة التسويق المصرِفي المزدوجة.



شكل (11)

المهمَّة المزدوجة لإدارة التسويق المصرِفي

كلتا المهمتين (الأمزجة التسويقية لجذب الأموال، والأمزجة التسويقية لجذب مستخدمي الأموال والخدمات المصرِفية) تُعَدُّ من المهام الحاسمة بالنسبة للمصرِف، فعلى سبيل المثال، يُعد مستخدمو الأموال والخدمات المصرِفية مسؤولين عن توليد 70% من أرباح المصرِف، علمًا بأن ثلثي أموال المصرِف تأتي من الودائع الخاصة، وأن 50% من هذه الأموال تذهب على شكل قروض للعملاء.

ومن المفيد تسليط الضوء على هذه الأمزجة التسويقية التي تُكمِّل بعضها البعض:

(1) المزيج التسويق لجذب الودائع

يعتمد نجاح المصرِف على قدرته في جَذب مدخرات وودائع العُملاء باعتبارها المصدر الدائم للحصول على الأموال وتوظيفها توظيفاً مناسباً، ومن الطبيعي في هذه الحالة أن يكون المصرِف قادراً على فهم سلوك واتجاهات وإدراكات العملاء لكي يتمكن من استقطابهم إلى المصرف وحثّهم على إيداع مدَّخراتهم، كما يتطلب ذلك من المصرِف أن يكون ملماً بالجوانب الاقتصادية، الخاصة والعامة، مثل مستوى الدخل العام والخاص، والمستوى العام للأسعار، ونمو الدخل في الاقتصاد الوطني وفي الاقتصادات الخارجية، والمدّخرات التي يسعى المصرِف لاستقطابها، تأتي في الغالب من أربعة مصادر رئيسة هي:

مدخرات القطاع الحكومي: المدخرات التي تتصف بالاستمرارية والاستقرار، وأهم مورد لهايتمثل في فائض المؤسسات الحكومية ووحدات الحكم المحلي والمحافظات.

مدخرات مؤسسات الأعمال: هي عبارة عن مدخرات الوحدات الإنتاجية ووحدات النشاط الصناعي والتجاري والزراعي سواء كانت تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص.

مدخرات القطاع العائلي: وهي مدخرات تعود للأفراد العاديين وبصفة عامة فان هذا النوع من الودائع يمثل المصدر الأكثر اهتماماً من قبل المصارف.

مدخرات القطاع الدولي (العام الخارجي): وهي عبارة عن ايداعات تودعها المصارف الخارجية لدى المصرف.

1- مدخرات القطاع الحكومي/العام: يغلب على هذا النوع من المدّخرات صفة الاستمرارية والاستقرار، وأهم مورد لهذه المدّخرات يتمثل في فائض المؤسسات الحكومية ووحدات الحكم المحلي والمحافظات.
2- مدّخرات مؤسسات الأعمال: مدّخرات الوحدات الإنتاجية ووحدات النشاط الصناعي والتجاري والزراعي سواء كانت تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص، ويغلب على هذه الودائع صفة الارتباط بالمُناخ العام المحيط بجوِّ الاستثمار، والحالة الاقتصادية السائدة (كساد أم رواج) أو (تضخم أم إنكماش).
3- مدّخرات القطاع العائلي: مدخرات تعود للأفراد العاديين وبصفة عامة، يمثل هذا النوع من الودائع المصدر الأكثر اهتماماً من قبل المصارف، حيث تُبذَل من أجله جهود جهيدة في سبيل إعداد مزيج مناسب من الخدمات التي تجذب هذه المدّخرات، مثل الحسابات الجارية، حسابات التوفير، وشهادات الإيداع، وشهادات الإدّخار، وغيرها.

4- مدّخرات القطاع الدولي (العام الخارجي): وهي عبارة عن إيداعات تُودِعها المصارف الخارجية لدى المصرِف، خاصة إذا كان للمصرِف قدرة على جذب هذه الودائع وتوظيفها واستخدامها بأسعار ومعدلات فائدة منافسة في السوق الدولية.

(2) المزيج التسويقي لتوظيف الودائع

تتم علمية توظيف الودائع من خلال عمليات مَنح الائتمان أو توظيف الأموال، استنادا إلى سلامة المركز المالي للمقترضين، والعَرض من القرض، والضمانات المقدّمة التي تكفل سداد مبلغ القرض في مواعيد استحقاقه، وتحديد درجة المخاطرة المترتبة على مَنح الائتمان.

ويمكن تقسيم الأنواع المختلفة لعمليات مَنح الائتمان وفقًا لثلاثة أسس هي:

1- الضمان الذي يغطي الائتمان أو القرض الممنوح.

2- طول الفترة الممنوح عنها الائتمان.

3- القطاعات أو الأنشطة الاقتصادية المستفيدة.

وبناءً على ذلك، هناك علاقة وطيدة بين قيام المصرِف **<u>بتجميع الودائع والمدّخرات</u>** وبين قيامه **<u>بمَنح القروض والسُلَف</u>**، حيث يقوم المصرِف بتوظيف الودائع التي أودعت من جانب المودِعين والحصول على فوائد مقابل ذلك تكفي لدفع ما التزم به تجاه هؤلاء المودعين وتغطية نفقاته، وكذا تحقيقه لربح مناسب، وكما هو موضح في الشكل (12) أعلاه، فإن البرنامج التسويقي الشامل للمصرِف يتألف من عدد كبير من الاستراتيجيات والأمزجة التسويقية، فالإستراتيجية التسويقية، مثلاً، تتضمن:

أ. تحديدًا دقيقًا للعملاء المستهدفين A Very Clear Definition Of Target Customers

ب. تطوير مزيج تسويق ملائم لإشباع حاجات العملاء وتحقيق ربح مُجزٍ للمصرِف.

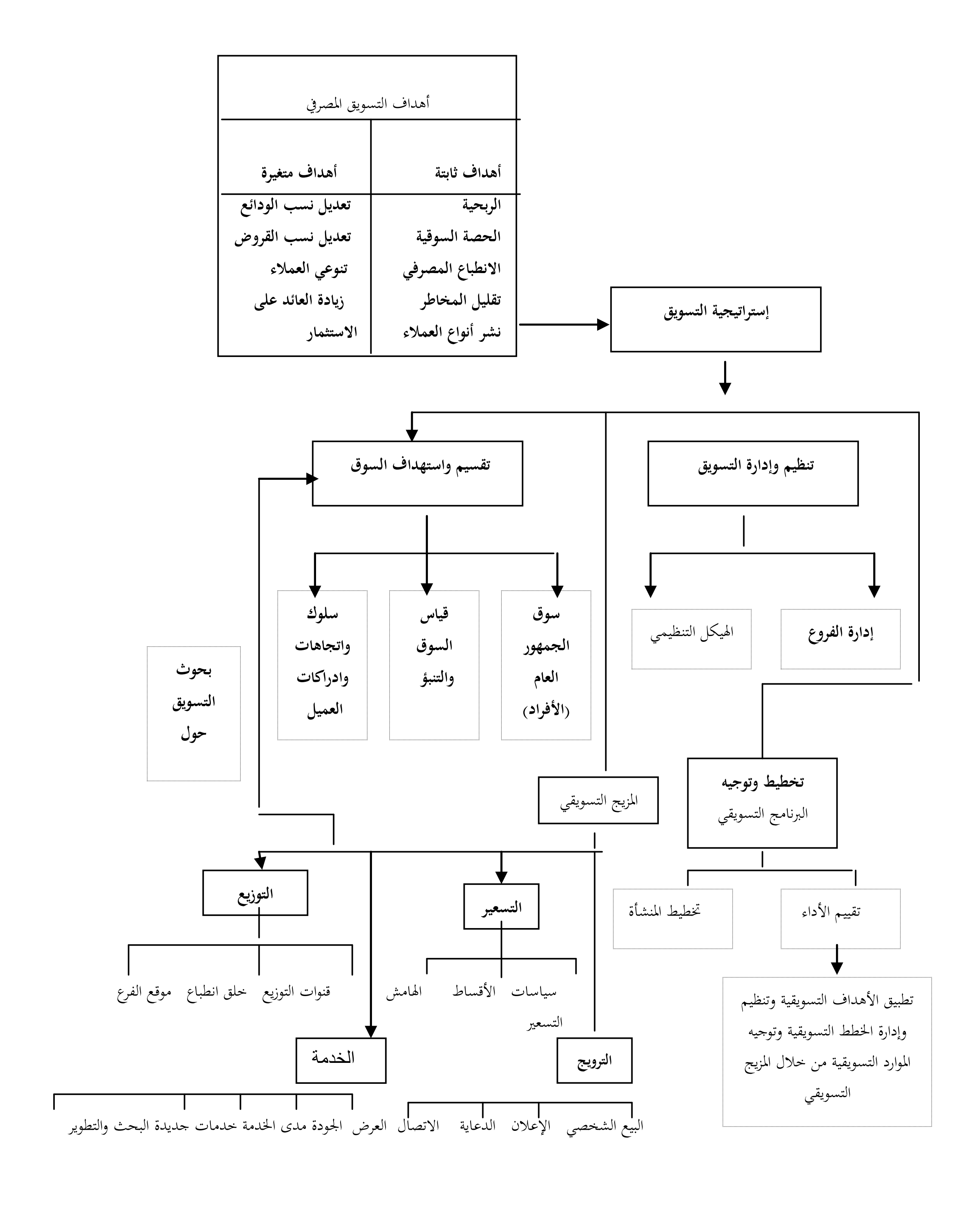
The Development of A Marketing Mix To Satisfy The Customers At A Profit To The Bank

ج. التخطيط لكلٍ من أسواق مصدر الأموال، وأسواق مستخدِمي الأموال.

Planning for each of the " source" markets and each of the “use” markets

د. التنظيم والإدارة Organization and Administration.

جميع هذه العناصر المؤلِّفة للإستراتيجية التسويقية، وعلاقتها مع الأهداف الإدارية للمصرِف، نجدها موضحة في الشكل (12) الذي يمثل النظام الشامل لإدارة التسويق المصرِفي (The Overall Marketing Management System).



الشكل (12)

النظام الشامل لإدارة التسويق المصرفي

تتطلب عملية تطوير أو تنمية مزيج تسويق ملائم معرفة وتحديد السوق المستهدَفة (Target Market)، فالسوق التقليدية للمصارف هي سوق مؤسسات الأعمال (Corporate Institutions)، ومرتبات العاملين من ذوي الياقات البيضاء (Salaried White-Collar Workers). بدأت المصارف بتحليل الفرص السوقية (market Opportunities)، وتطوير وتنمية أسواق مستهدفة جديدة من خلال آليات تقسيم أو تجزئة السوق (Market Segmentation Mechanisms) وصارت تعمل باتجاه إضافة قطاعات سوقية جديدة إلى نطاق عملياتها المصرِفية.

تنطوي عملية استهداف السوق على عملية تجزئة أو تقسيم السوق إلى قطاعات، ويبدو أن المصارف تعتمد في عملية تجزئة الأسواق على العوامل الديموغرافية والاجتماعية – السيكولوجية المتعلِّقة بالعملاء، وعليه، فإن المصارف تقسم أسواقها، مثلاً: على أساس قطاع الطلبة، وقطاع أصحاب المرتبات والأجور، وهي قطاعات صارت المصارف تقر بوجودها، وحال الانتهاء من عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، يتعين على المصرِف تحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة لاستهدافها (مثلاً؛ إستراتيجيات التمييز، أو التركيز أو اللا تمييز).

وتنتهج المصارف إستراتيجيات التمييز، باعتبار أنها تعمل في عدة قطاعات سوقية، وهي بهذا تحتاج إلى تمييز خدماتها المصرِفية لتلبية الاحتياجات المختلفة للقطاعات السوقية المتعددة، فتستخدم مزيجاً تسويقياً مختلفاً لكل قطاع من هذه القطاعات.

ثالثاً . برنامج التسويق المصرِفي The Bank Marketing Programme

يتألف برنامج التسويق المصرِفي من خمسة عناصر أساسية (Kotler, 2003)، هي:

1. **بحوث التسويق Marketing Research**، وتفيد هذه البحوث في تشخيص وتحديد حاجات (Needs) ورغبات (Wants) السوق المصرِفية.

2. **تطوير الخدمات والمنتَجات المصرِفية Product Development**، تطوير منتَجات وخدمات مالية تلبي حاجات السوق.

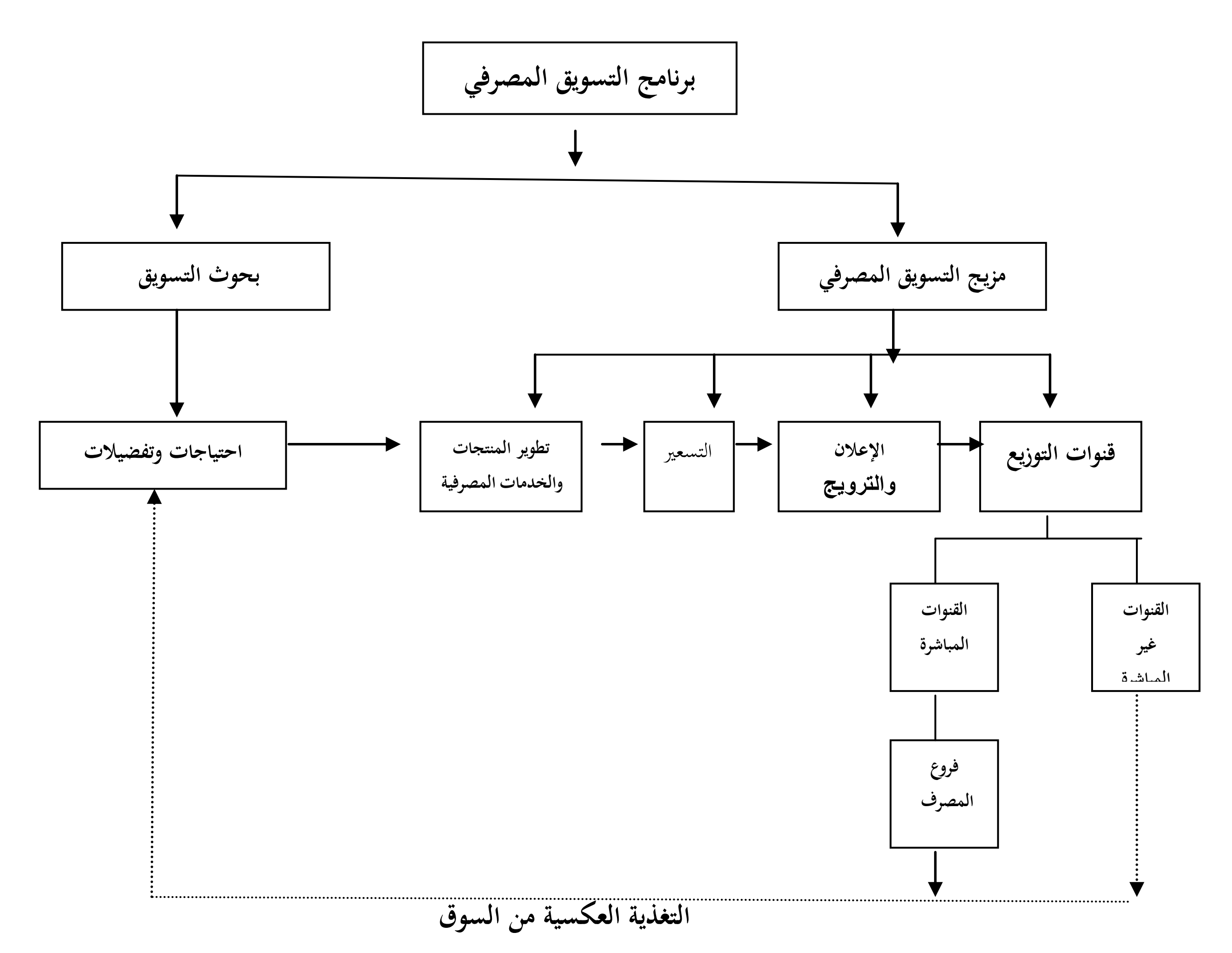
3. **التسعير Pricing**، تحديد الأسعار لمختلف الخدمات والمنتَجات المصرِفية وللأنواع المختلفة من العملاء.

4. **الإعلان والترويج Advertising And Promotion**، تكوين وإحداث الوعي بالمنتَجات والخدمات المصرِفية المعروضة، وتعزيز صورة المصرِف في أذهان العملاء.

5. التوزيع Distribution، انتقاء مواقع ملائمة لفروع المصرِف والقنوات التوزيعية الأخرى، والتي من خلالها يتم تقديم الخدمات والمنتَجات المالية للعملاء. تتطلب عملية تنفيذ برنامج التسويق المصرفِي أن يُولِي المصرِف جُلَّ اهتمامه لبرامج تأهيل كوادره العاملة، باعتبار أن مثل هذه البرامج تُعّد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي برنامج تسويق مصرِفي.

ومن أبرز القرارات المتعلِّقة بتطوير برنامج التسويق المصرِفي ذلك القرار الخاص بتحديد وتشخيص السوق المرغوبة (أي السوق التي يرغب المصرِف بالدخول إليها وخدمتها). ولكي يتمكن المصرِف من استثمار كل قطاع من هذه القطاعات بفاعلية، يتعين عليه معرفة هذه الخصائص، كما أن عليه مسؤولية تكييف المزيج التسويقي الملائم طبقاً لهذه الخصائص.

والمزيج التسويقي يتألف عادة من أربعة عناصر أساسية هي: المنتَج (Product)، والسعر (Price)، والترويج (Promotion)، والمكان أو التوزيع (Place or Distribution). ويمكن تعديل أي من هذه العناصر أو جميعها لتتلاءم بشكل دقيق ومتطلبات قطاع سوقي معين، والشكل رقم (13) التالي يوضح العناصر المتضمنة في برنامج التسويق المصرِفي.



الشكل (13)

برنامج التسويق المصرفي

ولكي يتمكن المصرِف من رسم إستراتيجية تسويقية فاعلة، يتعين عليه معرفة الكيفية التي تتفاعل فيها القرارات التسويقية مع مزيج تسويقي منفرد؛ فالقرارات المتعلِّقة بالمنتَج المصرِفي (وهو عنصر من عناصر المزيج التسويقي) تؤثر في قرارات الترويج (وهو عنصر آخر من عناصر المزيج التسويقي). وتؤثر على اختيارات المنتَج المصرِفي، كما أن التغُّيرات في العملاء المستهدَفين تؤثر في عناصر المزيج التسويقي هذه مجتمِعة.

فالمصرِف الذي يقدم خدمات متكاملة هو منشأة أعمال تعمل في مجال تسويق نطاق واسع من المنتَجات والخدمات المصرِفية، وعليه، فإن البرنامج التسويقي الإجمالي للمصرِف هو مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية، ولأن المصرِف يستهدف أكثر من مجموعة من العملاء، فأن عليه أن يطوِّر ويدير أكثر من مزيج تسويقي واحد. كما يتعين على المصرِف أن يكون مدركاً للمعوقات والقيود (Restraints) القائمة والمتعلِّقة بالقرارات التسويقية التي ينبغي اتخاذها، فهناك خمسة مجالات عريضة، غالباً ما تقيد قرارات المصرِف، وهي:

1. البيئة الاقتصادية The Economic Environment
2. البيئة الثقافية The Cultural Environment
3. البيئة القانونية The Legal Environment
4. موارد وسياسات المصرف The Resources And Policies Of The Bank
5. الموقف التنافسي للمصرِف The Competitive Of The Bank

<u>فللبيئة الاقتصادية</u> تأثير كبير على البرنامج التسويقي للمصرِف، فالقرارات الخاصة بالمنتَج المصرِفي، والسعر، والترويج والموقع تتأثر جميعها بحالة الاقتصاد المحلي والوطني، ففي فترات الانتعاش والتوسّع، يكون الطلب على بعض الخدمات المصرِفية مكثفاً (Intense)، أما في فترات الركود، فإن العكس هو ما يحصل.

وتختص البيئة الثقافية باتجاهات السكان المحليين إزاء التوفير، والإنفاق والاستلاف. وتُعد تقاليد وقيم الطبقات الاجتماعية للعملاء المستهدَفين في غاية الأهمية، وقد تُملي على المصرِف برنامجاً تسويقياً معيناً.

أما **<u>المعوقات القانونية</u>**، فلها تأثيراتها على قرارات التسعير والترويج، ففي الماضي، كانت السياسة الحكومية أحد أبرز مسبِّبات ظهور الاتفاقات بين المصارف بخصوص التخفيف من وطأة التنافس بينها.

وقد تؤثر **<u>موارد المصرِف وسياساته</u>** على طبيعة البرنامج التسويقي، فإذا قرر مدير المصرِف، مثلاً، عدم الدخول إلى مضمار القروض العقارية، أو بطاقة الائتمان أو غيرها من المجالات المصرِفية، فان قراراته هذه تكون بمثابة معوقات ينبغي على الاستراتيجيات التسويقية الإقرار بها عند التخطيط لتشكيلة المنتَجات المصرِفية المزمع تقديمها للسوق، فميزانية المصرِف التسويقية قد تُقيّد الإنفاق على الترويج والبحث والتطوير.

أما **<u>الوضع التنافسي</u>**، فإنه يؤثر على قرارات المصرِف المتعلّقة بالمنتَج المصرِفي، والتوزيع، والترويج والسعر، فهذه القرارات تتم في ضوء معرفة أكيدة بالقرارات التي يزمع المنافِسون اتخاذها. ويُنظَر إلى مجالات تطوير المنتَج وأنظمة التسعير كجانبين مهمين من وظيفة التسويق (Marketing Function)، فهما يصلحان للعملية التسويقية (Marketing Process)، ولأعمال المصارف (Business Of Banking) وصناعة الخِدمة المالية ككل (Financial Service Industry).

وينبغي الإشارة إلى أن أنظمة تطوير المنتَج والتسعير تُعدّ من الدروع التسويقية المهمَّة للمنشآت المصرِفية، وعليه، فإنه ليس من الحكمة أن يُنظر إلى أيٍ من عناصر المزيج التسويقي بمَعزلٍ عن العناصر الأخرى.

الملخَّص

تم في هذا الفصل، توضيح نظام الإدارة المصرِفية، حيث تسعى المصارف التجارية لتحقيق نوعين أساسيين من الأهداف هما: الأهداف المرنة، القابلة للتعديل أو التغيير وبما ينسجم والمتغيرات والظروف المحيطة بالنشاط المصرفي، والأهداف الثابتة للمصارف التي تتسم بالثبات والاستمرارية. كذلك بيّن الفصل ان نظام الإدارة المصرِفية يتألف من أربع مجموعات رئيسة من المتغيرات هي: (1) أهداف المصرِف التي تشمل الأهداف المرنة والأهداف الثابتة للمصارف. (2) والمتغيرات البيئية التي لا يمكن التحكُّم بها، ومنها قواعد الصرف الأجنبي، والتضخم، والسياسة الاقتصادية للدولة، والمنافسة. (3) ومجموعة المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها، ويطلق على هذه المتغيرات أيضًا اسم الأدوات الإدارية، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة نطاقات من النشاط، هي: الإدارة المالية، وإدارة العمليات، وإدارة النظم والأفراد، وسياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف أو الإدارة العامة. (4) والتنظيم المصرِفي.

وتناول الفصل، المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية، والذي يقوم أساساً على أربع خطوات، هي: إجراء البحوث اللازمة لتحديد المتطلبات المالية للعملاء، وتصميم خدمات جديدة أو ابتكار خدمات قائمة طبقاً لنتائج البحث، وتسويق الخدمات للعملاء الذين من أجلهم تم بحث وتصميم هذه الخدمات، وإشباع الحاجات المالية للعملاء. والهدف من العملية التسويقية هو تحقيق أرباح من مبيعات خدمات تُشبع المتطلبات والحاجات المالية للعملاء، وبالتالي، فان العملية التسويقية تركز على إشباع حاجات العملاء وتحقيق الربح للمصرِف جراء ذلك.

وتناول الفصل، برنامج التسويق المصرِفي، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية، هي: (1) بحوث التسويق، وتفيد هذه البحوث في تشخيص وتحديد حاجات ورغبات السوق المصرِفية. (2) تطوير الخدمات والمنتَجات المصرِفية، أي تطوير منتَجات وخدمات مالية تلبي حاجات السوق. (3) التسعير، أي تحديد الأسعار لمختلف الخدمات والمنتَجات المصرِفية وللأنواع المختلفة من العملاء. (4) الإعلان والترويج، أي تكوين وإحداث الوعي بالمنتَجات والخدمات المصرِفية المعروضة، وتعزيز صورة المصرِف في أذهان العملاء. (5) التوزيع، أي انتقاء مواقع ملائمة لفروع المصرِف والقنوات التوزيعية الأخرى والتي من خلالها يتم تقديم الخدمات والمنتَجات المالية للعملاء.

مَسرد المصطلحات

- **الأهداف المرنة للمصارف Flexible Goals**: أهداف قابلة للتعديل أو التغيير وبما ينسجم والمتغيرات والظروف المحيطة بالنشاط المصرِفي.
- **الأهداف الثابتة للمصارف Fixed Goals**: أهداف تتسم بالثبات والاستمرارية، ومن أمثلتها الربحية، وتعظيم العائد على الاستثمار.
- **وظيفة التسويق المصرِفي The Bank Marketing Function**: وهي خمس مجموعات فرعية من المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها، والتي تشمل: إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة النظم والأفراد، وإدارة العمليات، وسياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف.
- **المتغيرات الإدارية التي لا يمكن التحكُّم بها Non-Controllable Variables**: هي عوامل لا يمكن التحكُّم بها بفاعلية من قبل إدارة المصرِف، ورغم ذلك فان هذه العوامل تؤثر على قدرة المصرِف على تحقيق أهدافه المنشودة.
- **المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها Controllable Facet of Variables**: هي عوامل يمكن للمصرِف ان يتحكم بها، بمعنى أنها تحت سيطرة المصرِف، وهذه العوامل يمكن ان تُستخدم للتأثير على سياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف، وعلى نشاط المصرِف بالذات.
- **الإدارة المالية Financial Management**: هي الإدارة التي تقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار إيجاد نوع من التوازن ما بين الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الأموال، والموارد المالية النقدية المتاحة لدى المصرِف.
- **إدارة العمليات Operations Management**: الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم العمليات المصرِفية المختلفة وتحليل عملية التنفيذ وآلياتها وعمليات الأمن، وغيرها.
- **الموارد البشرية Human Resources Management**: وظيفة مصرِفية تختص بعمليات اختيار وتدريب وتعيين وترقية الأفراد وتعزيز أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة للحوافز، وتعزيز الاتصالات ما بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد وإدارة المصرِف.
- **المزيج التسويقي Marketing Mix**: مصطلح يُستخدم لوصف خليط من القرارات المتعلِّقة بالخدمات والمنتَجات، والتوزيع، والترويج، والتسعير.
- **المزيج التسويقي المصرِفي Marketing Mix Bank**: خليط من قرارات تتعلق بالخدمات والمنتَجات المصرِفية، وتوزيعها، والترويج لها، وتسعيرها. وهذه القرارات متداخلة ومتلاحمة في مزيج يصعب عزله، باعتبار ان كل عنصر من عناصر هذا المزيج يؤثر في العناصر الأخرى مجتمعة.

- **مدخرات القطاع الحكومي**: المدّخرات التي تتصف بالاستمرارية والاستقرار، وأهم مورد لها يتمثل في فائض المؤسسات الحكومية ووحدات الحكم المحلي والمحافظات.
- **مدخرات مؤسسات الأعمال**: مدخرات الوحدات الإنتاجية ووحدات النشاط الصناعي والتجاري والزراعي سواء كانت تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص.
- **مدخرات القطاع العائلي**: وهي مدخرات تعود للأفراد العاديين وبصفة عامة، فان هذا النوع من الودائع يمثل المصدر الأكثر اهتماماً من قبل المصارف.
- **مدخرات القطاع الدولي (العام الخارجي)**: إيداعات تودعها المصارف الخارجية لدى المصرِف.

أسئلة للمناقشة

1. تسعى المصارفُ التجاريةُ إلى تحقيق نوعين أساسيين من الأهداف، ما هما؟

2. تتضمن وظيفةُ التسويق المصرِفي خمسَ مجموعاتٍ فرعيةٍ من المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها، ما تلك المجموعات؟

3. يتألف نظامُ الإدارة المصرِفية من أربع مجموعات رئيسة من المتغيرات، ما تلك المجموعات؟

4. ما المقصود بمجموعة المتغيرات التي لا يمكن التحكُّم بها؟

5. ما المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها؟

6. تقوم الإدارة المالية في المصرِف بعدة أنشطة ووظائف، ما تلك الأنشطة والوظائف؟

7. وضّح المقصود بإدارة النظم والأفراد؟

8. تركز وظيفة التسويق المصرِفي على مجموعة من النشاطات، ما تلك النشاطات؟

9. ينطبق المنهج التسويقي لتقديم الخِدمة المصرِفية على أربع خطوات، ما هي؟

10. تتعامل المصارفُ غالباً ما مع خمس فئات رئيسية من العملاء، ما تلك الفئات؟

11. تأتي المدّخرات التي يسعى المصرِف إلى جذبها في الغالب من أربعة مصادر رئيسة، ما تلك المصادر؟

12. يتألف برنامجُ التسويق المصرِفي من خمسة عناصر أساسية، ما هي؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. يطلق "مصطلح الأهداف المرنة" على الآتي:

أ. الأهداف التي تتغير بتغير الظروف والمستجدات البيئية

ب. الأهداف التي تتسم بالاستمرارية.

ج. الأهداف التي لا يمكن للمصرف البقاء دون تحقيقها

د. جميع ما ذكر

2. واحدة من العبارات التالية لا تعتبر من الأهداف الثابتة للمصارف:

أ. تعظيم العائد على الاستثمار

ب. بلوغ معدَّل معين للنمو

ج. زيادة معدلات القروض الممنوحة

د. ترسيخ انطباع أو صورة ذهنية لدى العملاء

3. ان تكون الأهداف Specific تعني:

أ. قابلة للقياس ب. محددة بدقة

ج. تتلاءم مع الخدمات المصرفية د. محددة بإطار زمني.

4. ان تكون الأهداف Attainable يعني:

أ. قابلة للقياس ب. قابلة للتحقق

ج. تتلاءم مع الخدمات المصرفية د. محددة بإطار زمني

5. أن تكون الأهداف Measurable يعني:

أ. محددة بدقة ب. قابلة للتحقق

ج. تتلاءم مع الخدمات المصرفية د. قابلة للقياس

6. يطلق على المتغيرات الإدارية التي يمكن لإدارة المصرف التحكم بها:

أ. المتغيرات البيئية العامة

ب. البيئة الداخلية

ج. بيئة الصناعة التي يعمل بها المصرف

د. الأدوات الإدارية

7. التالية من أهم وظائف الإدارة المالية، باستثناء:

أ. تقوم بتحقيق التوازن بين العوائد والتكاليف

ب. تحقيق التوازن بين العوائد والمخاطرة .

ج. الرقابة على جودة الخدمات المصرفية

د. وضع الميزانيات التخطيطية

8. من أنشطة الإدارة المالية للمصارف:

أ. ضبط جودة الخدمات المصرفية المقدمة

ب. المحافظة على مستويات عالية من السيولة

ج. المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة

د. (أ+ج)

9. تترادف أعمال إدارة العمليات في المنظمات المصرفية مع:

أ. إدارة الموارد البشرية ب. إدارة الإنتاج

ج. إدارة المبيعات د. إدارة نظم المعلومات الإدارية

10. التالية من نشاطات وظيفة التسويق المصرفي، باستثناء:

أ. دراسة سلوك واتجاهات العملاء

ب. توزيع الموارد على الوحدات الإدارية

ج. الإعلان، والاتصال، والترويج، والدعاية

د. تطوير الخدمات المصرِفية

11. واحدة من الآتي لا تعتبر من مراحل المنهج التسويقي في تقديم الخدمة:

أ. إجراء البحوث اللازمة لتحديد متطلبات العملاء

ب. تصميم خدمات جديدة أو ابتكار خدمات قائمة طبقاً لنتائج البحث

ج. توزيع الأدوار والمهام على الموارد البشرية وبدقة

د. القيام بالنشاطات اللازمة لتوصيل الخدمات إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين

12. تتصف مدخرات القطاع الحكومي بالآتي:

أ. الارتباط بالمناخ العام ب. ترتبط بالأفراد العاديين

ج. الاستمرارية والاستقرار د.(أ + ج)

13. يطلق على ايداعات المصارف الخارجية لدى المصرف:

أ. مخرات االقطاع الحكومي

ب. مدخرات القطاع العائلي

ج.مدخرات القطاع الدولي

د. جميع ما ذكر يعتبر ايداعات خارجية

14. تتصف العلاقة بين قدرة المصرف على تجميع الودائع والمدخرات، وقيامه بمنح القروض بأنها:

أ. علاقة عكسية ب. علاقة طردية

ج. لا علاقة بينهما د. لا شيء مما ذكر

15. الإستراتيجية التسويقية التي تتلاءم مع منهج تقسيم السوق إلى قطاعات، هي:

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة ب. إستراتيجية اختراق السوق

ج. إستراتيجية التمايز د. استراتيجيات دفاعية

16. يطلق على تكوين وإحداث الوعي بالمنتَجات والخدمات المصرِفية المعروضة:

أ. التوزيع ب. الترويج

ج. التسعير د. تطوير الخدمات

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) توجد علاقة عكسية بين قدرة المصرف على تجميع الودائع والمدخرات، وقيامه بمنح القروض
2. (   ) تعتمد المصارف على العوامل الديموغرافية في عمليات تقسيم السوق إلى قطاعات
3. (   ) تكيف المنظمات المصرفية مزيجها التسويقي 4 ps ليتلاءم مع احتياجات السوق
4. (   ) يعتبر المزيج التسويقي 4ps من العوامل الثابتة التي تقتضي الثبات عليها بكل الأوضاع
5. (   ) لا يتأثر الطلب على الخدمات المصرفية بتغير الأوضاع الاقتصادية
6. لا بد وان تتلاءم الخدمات المصرفية المقدمة مع الأنماط الثقافية للعملاء
7. تعتبر الربحية ، وتعظيم الحصة السوقية من الأهداف الثابتة للقطاع المصرفي
8. تحظى المدخرات الحكومية بالاهتمام الأكبر من قبل إدارة المصارف
9. (   ) تعزيز صورة المصرِف في أذهان العملاء من أهم نشاطات
10. (   ) يطلق (بحوث التسويق) على عملية جمع وتحليل وتفسير التطورات السوقية
11. (   ) يمكن تشبيه إدارة النظم في المصارف بإدارة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الصناعية
12. (   ) عندما تكون المتغيرات الإدارية خارج سيطرة المصرف، فإنها لا تؤثر على قدرته على تحقيق الأهداف

الفصل السابع

تطبيقات أنظمة الخدمات في المصارف

Service Systems Applications in the Banks

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح مفهوم الخِدمة المصرِفية كنظام.
2. بيان مضامين وانعكاسات التصنيفات الأربع للخدمة المصرِفية.
3. تحديد مستويات الاتصال الشخصي بالعميل.
4. توضيح مفهوم الخِدمة المصرِفية كنظام.
5. شرح وتوضيح نظام تسويق الخِدمة المصرِفية.

الفصل السابع
تطبيقات أنظمة الخدمات في المصارف
Service Systems Applications in the Banks

المقدّمة Introduction

هناك عدد من النماذج والأنظمة والهياكل التي تسلط الضوء على مشاركة العميل في عملية إنتاج الخِدمة المصرِفية، في محاولة لفهم وإدراك طبيعة وأبعاد الاستراتيجيات التي تلجأ المصارف إلى وضعها لتحقيق الأهداف المنشودة لطرفي المعادلة (العميل والمصرِف). كما إنّ هذه النماذج تفيد في تفسير طبيعة وأهداف ومسارات العلاقات التفاعلية المتبادَلة بين هذين الطرفين وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات المالية والمصرِفية، وبأقل التكاليف الممكنة.

ولكي نكون على اطّلاع تام على خصوصيات الخِدمة المصرِفية، كتجربة بالنسبة للعميل في إطار هذه النماذج والأنظمة والهياكل، فإنّ الضرورة تقضي بأن ننظر إلى الخِدمة المصرِفية باعتبارها عملية وليست شيئاً مادياً (Bank Services Process)، ففي كثير من الحالات، يشكّل العملاء أنفسُهم المُدخلات (Inputs) بدخولهم طَوعاً إلى النظام ليتم تحويلهم من قِبل المصرِف إلى مخرجات (Out puts)؛ فالمخرجات هنا العملاء الذين استفادوا من خدمات المصرِف المَعني.

يتناول هذا الفصلُ مفهومَ الخِدمة المصرِفية كنظام، وبيان مضامين وانعكاسات تصنيفات الخِدمة المصرِفية، وتحديد مستويات الاتصال الشخصي بالعميل، وتوضيح مفهوم الخِدمة المصرِفية كنظام، وشرح وتوضيح نظام تسويق الخِدمة المصرِفية.

أولاً . الخِدمة المصرِفية كعملية Bank Service as A Process

معالجة العملاء Client Processing: *هي عملية تحديد مستوى تفاعل مورّد الخدمة المصرفية مع العميل، أو مدى مشاركة العميل في عملية إنتاج أو الحصول على الخدمة المصرفية، ويكون ذلك من خلال الحضور المادي للعميل إلى المصرف.*

يمكن فهم وإدراك الخِدمة المصرِفية كعملية بشكل أوضح وأعمق من خلال تشخيص أربع فئات من الخِدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورّد الخِدمة المصرِفية مع العميل، أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة العميل في عملية إنتاج أو الحصول على الخِدمة المصرِفية، وهذه الفئات هي:

1) معالجة العملاء Client Processing

وتحصل عندما يطلب العميلُ خدمةً مصرِفيةً تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إليه كشخص، وعليه، تتطلب الخِدمة المصرِفية الحضورَ المادي

للعميل لكي يحصل عليها. مثال ذلك، إصرار مدير المصرِف على مقابلة العميل شخصياً كشرط من شروط مَنح ائتمان له.

2) خدمات معالجة ممتلكات العملاء Client Possession Processing

وتحدث عندما يطلب العميل من المصرِف أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجّهة إليه بالذات وإنما تكون موجّهة إلى ممتلكاته المادية. في هذه الحالة، لا يتطلب الأمر مشاركةَ العميل بشكل مباشر في عملية تقديم الخِدمة.

*خدمات معالجة ممتلكات العملاء **Client Possession Processing**: هي إحدى فئات الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، والتي تحدث عندما يطلب العميل من المصرف أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية.*

3) خدمات المثير العقلي Mental Stimulus Processing

تتضمن مجموعةً من الخدمات المصرِفية المؤلَّفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجّهة إلى عقول وأذهان العملاء. ولهذا تتطلب الخِدمة المشاركة الذهنية للعملاء خلال عملية تقديم الخِدمة. وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية مثل الحصول على الخدمات المصرِفية من خلال الهاتف أو الإنترنت أو قيام المصرِف بالإعلان عن خدماته.

*خدمات المثير العقلي **Mental Stimulus Processing**: تتضمن مجموعة من الخدمات المصرفية المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان العملاء.*

4) خدمات معالجة المعلومات Information Processing

تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة للعملاء (أو لموجوداتهم غير الملموسة). ومن الأمثلة على ذلك الخدمات المالية بأنواعها، وبشكل خاص الاستشارات التي يقدّمها المصرِف لعملائه.

*خدمات معالجة المعلومات **Information Processing**: مجموعة خدمات تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة للعملاء أو لموجوداتهم غير الملموسة.*

مضامين وانعكاسات التصنيفات الأربعة للخدمة:

تمثل التصنيفات الأربعة للخدمة الموضحة أعلاه، أساساً متيناً لفهم تسويق الخدمات المصرفية. ولتطوير إستراتيجيات الخِدمة المصرِفية، تقدم هذه التصنيفات للمصارف صورة جلية حول توضيح ماهية ومنافع الخِدمة المصرِفية، وفهم سلوك العملاء وخبراتهم مع الخِدمة، وتطوير إستراتيجية فروع المصرِف وتصميم نظام تقديم الخِدمة. وفي أدناه نذكر بعض مضامين وانعكاسات هذه التصنيفات الخاصة بالخِدمة المصرِفية كعملية:

أ. منافع الخِدمة المصرِفية Bank Service Benefits

على مديري المصارف أن يدركوا أن العمليات التشغيلية، مهما بلغت من أهمية، ما هي في إلا وسائل لتحقيق الهدف، بالنسبة لهؤلاء المديرين، وإن مفتاح النجاح يكمن في معرفتهم الواضحة،

وفهمهم الدقيق للمنافع المحدّدة التي تقدمها الخِدمة المصرِفية للعملاء، فمن خلال تشخيص وتحديد الجهة التي تستهدفها الخِدمة المصرِفية، ومن ثم دراسة كيفية تعديلها أو تغييرها من خلال عملية الخِدمة المحددة، نستطيع أن نطوّر فهماً أفضل لطبيعة الخِدمة الجوهر والمنافع الأولية التي تقدمها للعملاء، إن هذه المعلومات تُعدّ غاية في الأهمية للإجابة على السؤال الأساس: ما العمل الذي نحن فيه؟ أو بعبارة أخرى، ما المنافع أو الرغبات التي نعمل على إشباعها كمؤسسة مصرِفية أو مالية، وما المنافع المدرَكة من قبل العميل؟

ب. سلوك وخبرات العميل Client Behavior and Experiences

إذا اقتضت الضرورة أن يكون العملاء حاضرين مادياً بأنفسهم خلال تقديم الخِدمة، فإنّ عليهم أن يدخلوا المصرِف، وقضاء وقت كاف هناك أثناء مرحلة تقديم الخِدمة، ففي حالات كثيرة، يتطلب الأمر من العملاء أن يكونوا مشاركين فاعلين في إنتاج وتقديم الخِدمة المصرِفية. حتى في حالة الحاجة لقدومهم إلى فرع المصرِف لعمل شيء ما (إيداع شيك)، فإنّ عليهم أن يقضوا وقتا متنقلين من وإلى الموقع بانتظار الخِدمة، في كلتا الحالتين، يتأثر رضاهم عن الخِدمة بعوامل:

- المواجهة وجهاً لوجه مع الأفراد المعنيين بتقديم الخِدمة المصرِفية.
- مظهر وخصائص التسهيلات التي تُقدَّم من خلالها الخِدمة خارجياً وداخلياً.
- التفاعل مع معدات خدمة النفس (الصرّاف الآلي مثلاً).
- خواص وسلوك العملاء الآخرين.

وإذا كانت هذه العوامل إيجابية، فسيكون سلوك العميل إيجابيًا أيضًا.

ج. القنوات البديلة Alternative Channels

لا تحتاج العديد من الخدمات المُعتمِدة على معالجة الممتلكات والمعلومات إلى الحضور المادي للعميل، باعتبار أن هذه الخدمات يمكن أن تُقدّم إليه عن بُعد (أي من غير حضوره شخصياً إلى المصرِف)، ولهذا نجد المصارف تلجأ إلى استخدام قنوات التوزيع المادي لإيصال خدماتها للعملاء من خلال البريد، وإرسال كشف الحساب إلى قَبول واستلام إشعارات منهم، وبذلك توفر على العميل الوقت والجهد، بحيث لا يضطر للقدوم إلى المصرِف، أو ذهاب المصرِف إليه.

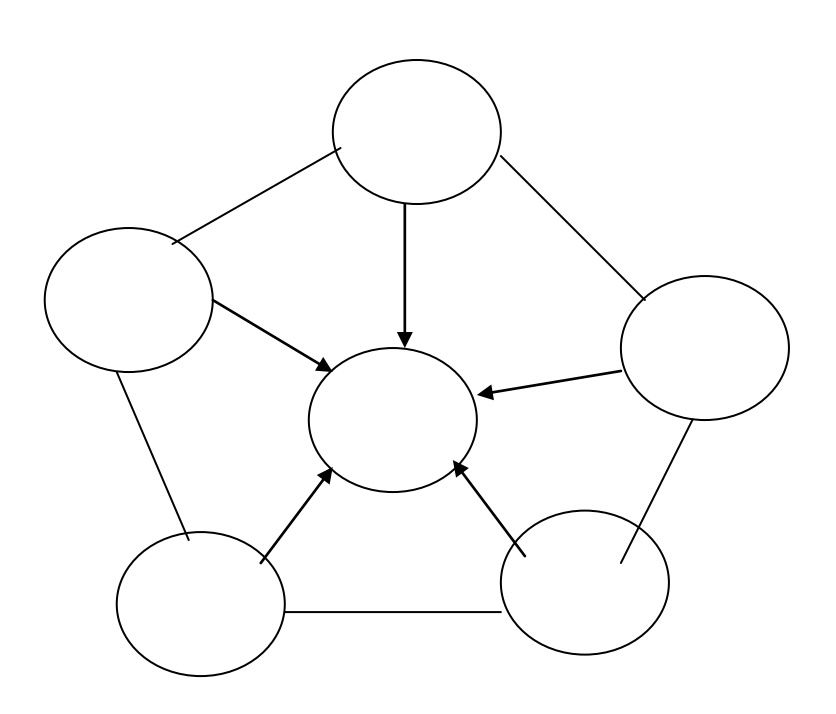
إن التقدم الحاصل في تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي تصميم المحطات الطرفية الصديقة للمستخدِمين (User-Friendly Terminals) قد ساهم بشكل كبير في تعزيز عملية تطوير مثل هذه القنوات، حيث تم إدخال عمليات الأتمتة، مثل الصرّاف الآلي، ونشرها في مواقع مختلفة

لتوفير خدمة مصرِفية غير تقليدية للعملاء؛ فهذه الآلات صارت موجودة في الفنادق والمطارات ومحطات النقل، ومراكز التسوق وحتى في المناطق النائية.

د. تصميم المصرِف Design of the Bank

إذا كان العملاء مُجبَرين على الحضور بأنفسهم إلى حيث تُقدَّم الخِدمة المصرِفية (أي إلى المصرِف)، فإن الضرورة تقضي بأن يكون هذا المصرِف مصمّماً بحيث يحقق راحة العميل، وأن يكون موقع المصرِف قريبًا بحيث لا يتجشم مشقة الوصول إلى الفرع.

إن إعادة النظر بإجراءات تقديم الخِدمة المصرِفية، باستثناء الإجراءات المتعلِّقة بمعالجة العملاء، بحيث يتم تحويل العملاء من فرع المصرِف، أي تقليص الاتصال الشخصي، يُعَدُّ من الأمور المهمَّة، حيث الاتصالات الشخصية قد ينتج عنها ارتفاع في معدلات عدم التماثل أو عدم التجانس (Variability) في تقديم الخِدمة المصرِفية. إن هدف المصرِف هو تقديم خدمات معيارية (نمطية) لجميع العملاء في محاولة لإرضائهم، من خلال القضاء على حالة التباين في تقديم الخِدمة المصرفية ويوضح الشكل رقم (14) الأبعاد الأساسية لخدمة العملاء.



الشكل رقم (14): المكونات الأساسية لخدمة العملاء

المصدر: معلا، ناجي (2007): الصول العلمية للتسويق المصرِفي، ص288

يقول (Christopher, 2003) في هذا الصدد: إن المؤسسات التي تعاني من حالات عدم التماثل أو التجانس في خدماتها، والتي تكلفها هذه الحالات كثيراً (من حيث فقدانها لزبائنها وعملائها)، عليها أن تُنمّط خدماتها (Service Standardization) من خلال تقديم الخدمات عن بُعد بحيث لا يدخل العميل شريكاً قوياً في المصرِف. ويضيف (Christopher) قائلاً "إذا كانت المؤسسة الخِدمة واثقةً تماماً من قدراتها على التفاعل مع العميل، وقادرةً على تلبية احتياجاته وفق أدق الرغبات مهما كانت خصوصية هذه الرغبات، فلا بأس من تقديم خدمات تعتمد على الاتصال الشخصي المباشر. أما إذا راودت المؤسسة أدنى شكوك في الاضطلاع بهذه المهمَّة، فإنه من الأفضل لها وللعملاء أن تتجنّب الاتصال الشخصي المباشر، وأن تستبدل ذلك بأسلوب تقديم الخِدمة بعيداً عن مصنع الخِدمة.

ثانياً . مستويات الاتصال الشخصي بالعميل (البكري ورحومي، 2008)

Levels of Client Contact

لا تكتمل آلية الخِدمة المصرِفية، كعملية، إلا بمعرفة درجة أو مستوى اتصال العميل بأنظمة تقديم الخِدمة المصرِفية. فالتصنيفات الأربعة، سابقة الذكر، تصف جانباً واحداً مهماً من هذه الآلية، بمعنى أنها تصف الحد الأدنى من مستوى الاتصال الشخصي المطلوب فعلياً للحصول على الخِدمة المصرِفية حالة بحالة.

تدير كثير من مؤسسات الخِدمة أنظمة خدمية تتطلب لنجاحها مستوىً من المشاركة المادية يفوق بكثير ما هو معروف نظرياً، آخذين بنظر الاعتبار طبيعة عملية الخِدمة موضوع النقاش. فالمصارف التقليدية ما زالت تتوقع من عملائها زيارة فروعها شخصياً لتلقّي الخدمات المصرِفية المطلوبة، برغم أن التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بثورة المعلومات قد سمحت للمصارف بتقديم خدمات مصرِفية آلية دون الحاجة للحضور المادي للعميل.

ومن أجل التعرّف على كامل مكونات الخِدمة كعملية، وبغية تكوين فهم أفضل لخبرات العميل مع الخِدمة، ومستوى اتصاله بهذه الخِدمة، فإننا سوف نقسم الخدمات استناداً إلى مستويات اتصال العميل بها إلى المستويات التالية:

1- مستوى الاتصال الشخصي العالي High Contact

2- مستوى الاتصال الشخصي المتوسط Medium Contact

3- مستوى الاتصال الشخصي المنخفض Low Contact

تصف هذه المستويات الثلاثة من الاتصال، اتصال العميل ليس فقط مع المصرِف وإنما أيضًا مع البيئة المادية للخدمة المصرفِية، وذلك لكي يحصل العميل على الخِدمة المصرفِية المطلوبة، وسيتم فيما يلي توضيح هذه المستويات الثلاثة:

خدمات ذات اتصال متوسط Medium –Contact Services: يطلب من العميل درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة المصرفية، حيث يقوم العميل بزيارة المصرف، إلا أنه لا يبقى لحين إنجاز الخدمة المصرفية، كما أنه لا يشارك كثيراً مع المصرف بتقديم الخدمة.

1) خدمات ذات اتصال عال High –Contact Services

خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم العميل نفسه بزيارة فرع المصرِف، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخِدمة المصرفِية بشكل فاعل لكي يحصل عليها.

2) خدمات ذات اتصال متوسط Medium –Contact Services

خدمات لا تتطلب من العميل سوى درجة محدودة من المشاركة مع مورّدي الخِدمة المصرفِية. ففي هذا النوع من الخدمات، يقوم العميل بزيارة المصرِف (أو أن المصرِف يتصل بالعميل أو أي موقع ثالث تابع للمصرِف)، إلا إنّ العميل في هذا النوع من الخدمات لا يبقى لحين إنجاز الخِدمة المصرفِية، كما إنه لا يشارك كثيراً مع المصرِف بتقديم الخِدمة. إن غرض الاتصال في هذه الحالة يكون محدوداً في إطار التعرف على المصرِف، التعريف بالمشكلة وجهاً لوجه، وتسليم أموال مطلوب إيداعها أو سحبها، والتقاطها بعد تقديم الخِدمة المطلوبة لها، أو فقط لدفع الفاتورة. وتقع ضمن هذه الفئة أيضًا عمليات خدمة النفس البسيطة، والتي ينبغي على العميل أن يكون حاضراً بنفسه لتشغيل آلة تعود للمصرِف أو مرتبطة به (مثل الصرّاف الآلي).

خدمات ذات اتصال عال High Contact Services: هي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم العميل نفسه بزيارة فرع المصرف، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة المصرفية بشكل فاعل لكي يحصل عليها.

3) خدمات ذات اتصال منخفض Low-Contact Services

خدمات لا تتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين العملاء ومقدّمي الخِدمة المصرفِية وبدلاً عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بُعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني – وهو اتجاه آخذ بالتزايد والشعبية في المجتمعات المتقدمة التي تعير اهتماماً خاصاً لراحة العميل، وتقع ضمن هذه الفئة خدمات معالجة المثير العقلية (Mental Stirnulus Processing)(الخدمات المصرفِية عن طريق الهاتف أو الإنترنت) وخدمات معالجة المعلومات (مثل التأمين). كما تقع ضمن هذه الفئة أيضًا خدمات معالجة الممتلكات التي تتطلب فيها المادة المطلوب تقديم خدمة لها الشحن إلى موقع تقديم الخِدمة، أو تعريض المادة إلى خدمات الصيانة عن بُعد إلكترونياً (كما هو الحال في التعامل مع مشاكل البرامجيات).

خدمات ذات اتصال منخفض Low Contact Services: لا يتطلب هذا النوع من الخدمات مشاركة مادية أو فعلية ما بين العملاء ومقدمي الخدمة المصرفية وبدلاً عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بُعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني.

وتجدر الإشارة إلى أنّ كثيراً من الخدمات التي كانت تتطلب في السابق مشاركة عالية، قد تم تحويلها إلى فئة المشاركة المنخفضة، مثل التعامل مصرفياً بالهاتف، أو من خلال الإنترنت.

الخدمة المصرفية كنظام Bank Service as System: *التعامل مع المصرف كنظام يضم عمليات خدمية، إذ تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وإيصالها وتسليمها للعميل على شكل مخرجات.*

ثالثاً . الخِدمة المصرِفية كنظام Bank Service as A System

المصرِفُ نظامٌ يضم عمليات خدمية (Service Operations)، إذ تتم عملية معالجة المُدخلات للحصول على عناصر الخِدمة، وتقديم الخِدمة أو إيصالها (Service Delivery)، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخِدمة وتسليم الخِدمة للعميل (المخرجات).

بعض الأجزاء المكوّنة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للعملاء بينما أجزاء أخرى منه قد لا تكون معروفة إطلاقاً من قبل العملاء. ويلجأ بعض كتّاب التسويق إلى استخدام مصطلحات مثل "المكتب الأمامي" (Front Office) و "المكتب الخلفي" (Back Office) للإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية للعملية الخدمية. ويتحدث آخرون عن "المسرح الأمامي" (Front Stage) ومسرح الخِدمة هو أداء (Performance) تماماً كالأداء المسرحي.

سيتم فيما يلي تسليط الضوء على عناصر مفهوم الخِدمة المصرِفية كنظام، وهذه العناصر هي:

نظام عمليات الخدمة المصرفية Bank Service Operation System: *النظام الذي يتكون من موردي الخدمة المصرفية، والمعدات والتركيبات والوسائل المادية في البنك.*

1) نظام عمليات الخِدمة المصرِفية Bank Service Operation System

يمكن تقسيم العناصر المرئية لنظام عمليات الخِدمة المصرِفية إلى عناصر مرتبطة بالممثلين (أو مورّدي الخِدمة المصرِفية)، وأخرى مرتبطة بخشبة وأجواء المسرح (أو المعدات والتركيبات والوسائل المادية في البنك). (Kotler, 2003)

وكأي جمهور، فإنّ العملاء يُقيمّون الخدمات المصرِفية في ضوء تلك العناصر التي يتعايشون ويتفاعلون معها خلال عملية تقديم الخِدمة، وأيضًا في ضوء نتائج الخِدمة المصرِفية التي يدركونها. وبالطبع، إذا ما أخفق العاملون وراء المسرح في أداء مهامهم بشكل صحيح، فإنّ هذا سوف يؤثر بشكل واضح على العملاء، فمثلاً، قد يكتشف القائمون على توزيع كشوف الحسابات المصرِفية أن بعض أسماء العملاء لم ترد في القوائم لأن المبرمج قد نسي إعدادها وإدراجها أصلاً.

تتباين نسبة عملية الخِدمة المصرِفية المرئية من قبل العميل في إجمالي الخِدمة المصرِفية طبقاً لطبيعة الخِدمة، فالخدمات المصرِفية ذات الاتصال المباشر العالي تتطلب حضور العميل نفسه إلى

المصرِف، إلا أنه قد لا يرى كل شيء، فقد تكون هناك جوانب غير مرئية بالنسبة له، وعلى العكس، فإنّ الخدمات ذات الاتصال المتوسط، تحتاج إلى مشاركة متواضعة من جانب العميل.

أما الخدمات المصرِفية ذات الاتصال المنخفض فإنها تقلّص من درجة اتصال العميل بالمصرِف، وعليه، فإنّ الجزء الأكبر من الخِدمة المصرِفية (أو من نظام عمليات الخِدمة المصرِفية) لا يكون مرئياً للعميل (فالعمليات تحدث خلف أو وراء المسرح). أما العناصر المرئية هنا فهي تقتصر عادة على الاتصالات الشفهية والبريدية والسلكية واللاسلكية الأخرى.

2) نظام تقديم الخِدمة المصرِفية Bank Service Delivery System (Kotler, 2003)

يتعلق نظام تقديم الخِدمة بـ أين، ومتى وكيف يتم تقديم الخِدمة المصرِفية للعميل؟ وهذا النظام لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخِدمة المصرِفية (مثل الدعم المادي والعاملين في المصرِف)، وإنما قد يستلزم التعرض لعملاء آخرين. تقليدياً، فإن التفاعل ما بين المصرِف والعملاء تفاعل وثيق، إلا إنه ولأسباب تتعلق بفاعلية وكفاءة التشغيل، وبراحة العميل نفسه، فإن بعض العملاء الذين يبحثون عن خدمة مصرِفية لا تتطلب حضورهم المادي إلى المصرِف، يجدون بأن حجم أو درجة الاتصال المباشر مع المصرِف، بدأ يتقلص، باختصار، فإن العناصر المرئية في نظام عمليات الخِدمة المصرِفية بدأت تنكمش بتغيّر نظام تقديم الخِدمة، وتحوّل الخِدمة المصرِفية من مستويات الاتصال العالي إلى مستويات الاتصال الشخصي المنخفض.

نظام تقديم الخدمة المصرفية ***Bank Service Delivery System****: النظام الذي يتعلق بتحديد أين، ومتى وكيف يتم تقديم الخدمة المصرفية للعميل الحالي والمرتقب.*

إن تقديم الخدمات المصرِفية إلكترونياً غالباً ما يوفر راحة للعميل بالمقارنة مع الاتصال وجهاً لوجه، إنّ معدات الخِدمة الذاتية، مثل الصرّاف الآلي أو الهاتف الالكتروني، متوفرة اليوم على مدار الساعة في مواقع كثيرة، إلا إنّ هناك مساوئ محتملة؛ فالعميل أحياناً يجد أن التحوّل من الخدمات الشخصية إلى الخِدمة الذاتية مُربكاً ومُقلِقاً، ولهذا، فإن تنفيذ مثل هذا التحول يتطلب حملة توعية واسعة النطاق للتخفيف من إرباك وقلق العملاء، علاوة على تقديم بعض الحوافز الترويجية لتشجيعهم على القَبول بفكرة التغيّر من الخِدمة الخاصة إلى الخِدمة الذاتية.

ومن خلال استعارة بعض المصطلحات المسرحية، فإن الفرق بين تقديم خدمة ذات اتصال عالٍ وأخرى ذات اتصال منخفض هو أشبه ما يكون بالفرق بين مسرحية تعرض بشكل مباشر على الجمهور على خشبة المسرح، وبين دراما كتبت خصيصاً للبثّ من خلال الإذاعة، ويعود سبب ذلك إلى حقيقة أن المنتفعين من الخدمات ذات الاتصال المنخفض (خدمات الصرّاف الآلي، مثلاً) عادة لا يرون "مصنع الخِدمة" أو المصرِف حيث يتم إنجاز أو إنتاج الخِدمة المصرِفية. وفي أفضل الحالات،

فإنّ هؤلاء العملاء يتحدثون مع المصرِف (حلاّل المشكلة) بالهاتف أو عن طريق الإنترنت أو من خلال الصرّاف الآلي.

وعندما تتم عملية تقديم الخِدمة من خلال قنوات إلكترونية غير شخصية، مثل الصرّاف الآلي أو الحاسوب أو الهاتف الإلكتروني، فإن المصارف تحاول التعويض عن ذلك من خلال مَنح أسماء للآلات، وتسيير موسيقى مسجلة، أو نصب أشكال متحركة ذات ألوان جذابة على الحاسوب إلا أن العملاء قد لا يقدّرون ذلك.

فليس الجميع مرتاحين من الاتجاه نحو تقديم خدمات ذات اتصال منخفض، ولهذا السبب تسعى المصارف إلى تقديم عدة خيارات لعملائها. مثلاً، بعض المصارف تقدم حزمة من الخيارات المتعلِّقة بتقديم خدماتها المصرِفية للعملاء، ومن تلك الخيارات:

1. زيارة العميل للمصرِف شخصياً لإتمام عمليات التعامل المصرِفي.
2. قيام العميل باللجوء إلى خدمات الصرّاف الآلي.
3. قيام العميل بإتمام عمليات التعامل المصرِفي عن طريق الهاتف الاعتيادي أو الإلكتروني.
4. قيام العميل بالتعامل المصرِفي باستخدام الحاسوب في المنزل أو اللجوء إلى الإنترنت.

في كل حالة من هذه الحالات، هناك مجموعة من التساؤلات التي يمكن إثارتها، مثلاً: ما العوامل التي توضح تفضيلات العميل؟ هل تختص هذه التفضيلات بنوع معين من التعاملات التي يرغب العميل بإجرائها، أو بعنصر وضعيٍ مثل الجو أو وقت التعامل؟ هل يتأثر العميل بمشاعره الطيبة تجاه التعامل أو مشاعره السيئة مثلاً؟

لقد ارتبطت مسؤولية تصميم نظام تقديم الخِدمة بمديري التشغيل أو العمليات، لكنّ الضرورة تقضي بأن يدخل التسويق من أوسع أبوابه في هذا المضمار بالذات، باعتبار أن الفهم الجيد لاحتياجات ومشاكل العملاء يُعدّ مهماً إذا ما أريد للنظام أن يكون فاعلاً وكفوءاً. كما أن التعامل مع العملاء في مجالات مثل صناعة المصارف، يتطلب دراسة متأنية لسلوك العملاء، وهي مسؤولية يقع جزء كبير منها على عاتق رجل التسويق المصرِفي، وليس على مدير عمليات الخِدمة المصرِفية فقط.

رابعاً . نظام تسويق الخِدمة المصرِفية Bank Service Marketing System

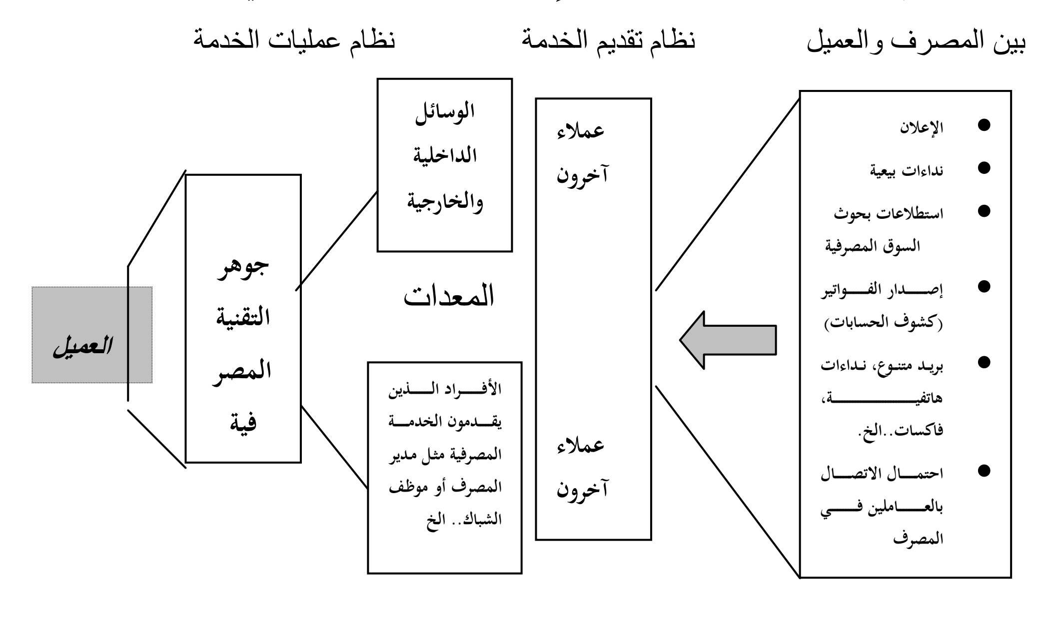
تساهم مجموعة من العناصر في عملية تكوين صورة في ذهن العميل عن المصرِف، ومن أبرز هذه العناصر (Argyle, 2003):

1. الجهود الاتصالية لإدارات الترويج والمبيعات في المصرِف.

2. النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة شؤون العملاء (الجهة المعنية بتقديم الخدمات لجمهور العملاء).
3. الفواتير والكشوفات الصادرة عن قسم الحسابات في المصرِف.
4. الدعاية والنشر في وسائل الإعلان المختلفة.
5. اتصالات الكلمة المنطوقة (Word-of-Mouth Communication).
6. المشاركة في دراسات بحوث السوق المصرِفية (حيث يتم استطلاع آراء العملاء).

تشكل هذه العناصر مجتمعة ما يُسمّى بنظام تسويق الخِدمة (Bank Service Marketing System). يمثل هذا النظام مختلف الحالات التي قد يواجهها العميل، مع المصرِف المعني.

كل عنصر من هذه العناصر يقدم مفتاحاً أو جواباً حول طبيعة وجودة الخِدمة المصرِفية المقدّمة من قبل المصرِف والمدرَكة من قبل العميل. إن عدم الاتساق بين عناصر النظام المختلفة قد يُضعِف مصداقية المصرِف في نظر العملاء. الشكل (15) يمثل نظام تسويق خدمة مصرِفية ذات اتصال عالٍ. تتباين أبعاد وهيكلية نظام تسويق الخِدمة المصرِفية بشكل كبير من مصرِف إلى آخر، اعتمادا على حجم أو أهداف أو توجهات المصرِف أو طبيعة الخدمات التي يقدّمها.

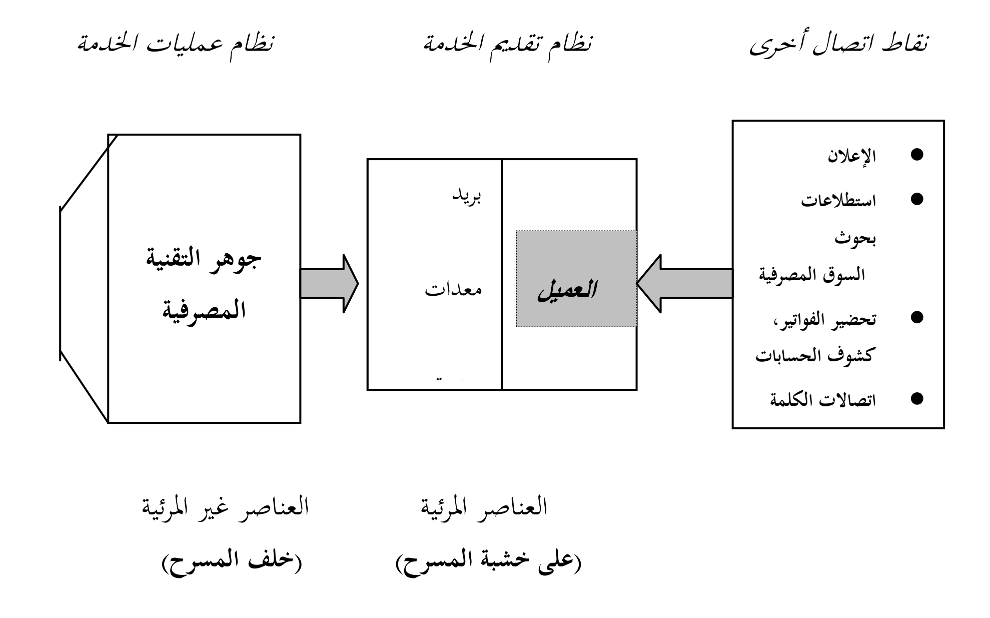


العناصر المرئية (على خشبة المسرح) — العناصر غير المرئية (خلف المسرح)

الشكل رقم (15)

نظام تسويق خدمة مصرِفية ذات اتصال مباشر عالٍ

أما الشكل رقم (16) فهو يوضح كيف أن الصورة تتغير عندما نتعامل مع خدمة مصرِفية ذات اتصال منخفض.



الشكل رقم (16)
نظام تسويق خدمة مصرِفية ذات اتصال منخفض

من خلال استعراض هذين النموذجين، نؤكّد على ضرورة أن يدرك مديرو المصارف أنّ الطريقة التي يدرك فيها العملاءُ المصرِفَ (أي النظرة المدرَكة للعميل حول المصرِف) هي التي تُحدِّد القرارات التي يتخذها المصرِف حول اختيار نوع معين من الخِدمة المصرِفية دون غيره.

الجدول التالي يصنّف ويوجز كلاً من العناصر الرئيسة الملموسة، وكذلك عناصر الاتصال التي يتعرض لها العملاء عندما يقررون شراء الخِدمة (فالعناصر الملموسة تكون قليلة جداً في حالة الخدمات ذات الاتصال المنخفض). إن هذه القائمة المتضمَّنة في الجدول تفيد كقائمة تدقيقية تساعد المصرِف في عملية تحديد وتشخيص طبيعة نظام تسويق الخِدمة المصرِفية لنوع معين من العملاء.

(1) القائمون على تقديم الخِدمة المصرِفية (Bank Service Personnel)
قد يكون الاتصال بالعملاء وجهاً لوجه، أو بالاتصالات السلكية أو اللاسلكية (الهاتف، والإنترنت، والفاكس، والبريد الإلكتروني) أو عن طريق البريد أو خدمات التسليم السريعة. إن القائمين على تقديم الخدمات قد يكونوا:
أ- ممثلي مبيعات (أو رجال بيع).

ب- موظفين معنيين بتقديم العون والمشورة والمساعدة للعميل.

ج- محاسبين

د- موظفي عمليات غير معنيين عادة بتقديم خدمات مباشرة للعملاء.

هـ- وسطاء مخوَّلين، يعتبرهم العملاء ممثلين للمصرِف.

(2) وسائل ومعدات تقديم الخِدمة المصرِفية (Bank Service Facilities & Equipment's)

أ- ديكورات المباني الخارجية للمصرِف، ومناطق وقوف السيارات، والمناظر الطبيعية.

ب- ديكورات المباني الداخلية للمصرِف والأثاث.

ج- معدات خدمة النفس التي يستخدمها العملاء (مثل الصرّاف الآلي).

د- معدات أخرى.

(3) اتصالات غير شخصية (Non Personal Communications)

أ- أوراق المصرِف التي تطبع عليها الرسائل.

ب- البروشورات/الكتالوجات/الأدلة.. الخ.

ج- الإعلان.

د- الدعاية والنشر.

(4) أناس آخرون Other People

أ- العملاء الذين تتم مواجهتهم خلال تقديم الخِدمة المصرِفية.

ب- اتصالات الكلمة المنطوقة.

جدول رقم (3)

العناصر الملموسة والمكونات الاتصالية في نظام تسويق الخِدمة المصرِفية

وفي ختام هذا الفصل، وبغية إعطاء الدارس صورة متكاملة عن نظام تسويق الخِدمة المصرِفية، نقدم الشكل رقم (17) الذي يمثل مصرِفا وطنيًا كنظام لتسويق الخدمات المصرِفية. ويوضح هذا الشكل مكونات وعناصر نظام تسويق الخِدمة المصرِفية، بالإضافة إلى مكونات وعناصر نظام تقديم (إيصال) الخِدمة المصرِفية وعمليات الخِدمة المصرِفية نفسها.



الشكل رقم (17)

حالة مصرِف كنظام لتسويق الخدمات المصرِفية

Source: Christopher (2002)

الملخص

تم في هذا الفصل، مناقشة عددٍ من النماذج والأنظمة والهياكل التي تسلط الضوء على مشاركة العميل في عملية إنتاج الخِدمة المصرِفية، وبدايةً تم توضيح الخِدمة المصرفية كعملية، من خلال تشخيص أربع فئات من الخِدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورد الخِدمة المصرِفية مع العميل، وهذه الفئات هي: (1) معالجة العملاء، وتحصل عندما يطلب العميل خدمة مصرِفية تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إليه كشخص مادي، (2) خدمات معالجة ممتلكات العملاء، وتحدث عندما يطلب العميل من المصرِف أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، (3) خدمات المثير العقلي، وتتضمن مجموعة من الخدمات المصرِفية المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان العملاء.

وبيّن الفصل، أن مضامين وانعكاسات التصنيفات الأربعة للخدمة، تقدم للمصارف صورة واضحة حول توضيح ماهية ومنافع الخِدمة المصرِفية، وفهم سلوك العملاء وخبراتهم مع الخِدمة، وتطوير إستراتيجية فروع المصرِف وتصميم نظام تقديم الخِدمة.

وناقش الفصل، مستويات الاتصال الشخصي بالعميل، حيث بين أن هناك ثلاثة مستويات من الاتصال تصف اتصال العميل ليس فقط مع المصرِف وإنما أيضًا مع البيئة المادية للخدمة المصرِفية، وذلك لكي يحصل العميل على الخِدمة المصرِفية المطلوبة، وهذه المستويات هي: مستوى الاتصال الشخصي العالي، ومستوى الاتصال الشخصي المتوسط، ومستوى الاتصال الشخصي المنخفض.

وناقش الفصل، اعتبار الخِدمة المصرِفية كنظام، يضم عمليات خدمية، والتعامل مع المصرِف كنظام يضم عمليات خدمية، إذ تتم عملية معالجة المُدخلات للحصول على عناصر الخِدمة، وإيصالها وتسليمها للعميل على شكل مخرجات، وبعض الأجزاء المكوّنة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للعملاء بينما أجزاء أخرى منه قد لا تكون معروفة إطلاقاً من قبل العملاء.

وفي إطار توضيح مفهوم نظام تسويق الخِدمة المصرِفية، بيّن الفصل أن هناك مجموعة من العناصر التي تساهم في عملية تكوين صورة في ذهن العميل عن المصرِف، وقد تمت الإشارة إلى تلك العناصر في متن الفصل.

مسرد المصطلحات

- **معالجـة العمــلاء Client Processing**: هـي عمليـة تحديـد مسـتوى تفاعـل مـورِّد الخِدمـة المصـرِفية مـع العميـل، أو مـدى مشـاركة العميـل فـي عمليـة إنتـاج أو الحصـول علـى الخِدمـة المصرِفية، ويكون ذلك من خلال الحضور المادي للعميل إلى المصرِف.
- **خدمات معالجـة ممتلكات العمـلاء Client Possession Processing** : هي إحدى فئات الخدمات المصرِفية المقدّمة للعمـلاء، والتـي تحدث عندما يطلب العميل من المصرِف أن يقوم بـإجراءات أو أعمـال أو خـدمات غيـر موجهـة إليـه بالـذات وإنمـا تكـون موجهـة إلـى ممتلكاتـه المادية.
- **خدمات المثير العقلي Mental Stimulus Processing**: تتضمن مجموعة من الخدمات المصرِفية المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان العملاء.
- **خـدمات معالجـة المعلومـات Information Processing**: مجموعـة خـدمات تتـألف مـن إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة للعملاء أو لموجوداتهم غير الملموسة.
- **خدمات ذات اتصال عال High Contact Services**:هي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم العميل بنفسـه بزيـارة فـرع المصـرِف، وأن يشـارك المعنيـين بتقديم الخِدمـة المصـرِفية بشـكل فاعل لكي يحصل عليها.
- **خدمات ذات اتصال متوسط Medium –Contact Services**: يطلب من العميل درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخِدمة المصرِفية، حيث يقوم العميل بزيارة المصـرِف، إلا أنـه لا يبقى لحين إنجاز الخِدمة المصرِفية، كما أنه لا يشارك كثيراً مع المصرِف بتقديم الخِدمة.
- **خدمات ذات اتصال منخفض Low Contact Services**: لا يتطلب هذا النوع من الخدمات مشاركة مادية أو فعلية ما بين العملاء ومقدمي الخِدمة المصرِفية وبدلاً عن ذلك، فإن المشـاركة تتم عن بُعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني.
- **الخِدمة المصرِفية كنظام Bank Service as System**: التعامل مـع المصـرِف كنظـام يضـم عمليـات خدميـة، إذ تـتم عمليـة معالجـة المُدخلات للحصـول علـى عناصـر الخِدمـة، وإيصـالها وتسليمها للعميل على شكل مخرجات.
- **نظام عمليات الخِدمـة المصرِفية Bank Service Operation System**: النظام الذي يتكون من موردي الخِدمة المصرِفية، والمعدات والتركيبات والوسائل المادية في البنك.
- **نظام تقديم الخِدمـة المصرِفية Bank Service Delivery System**: النظام الذي يتعلق بتحديد أين، ومتى وكيف يتم تقديم الخِدمة المصرِفية للعميل الحالي والمرتقب.

أسئلة للمناقشة

1. يمكن تشخيص أربع فئات من الخِدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورد الخِدمة المصرِفية مع العميل، ما هي تلك الفئات الأربع؟
2. وضح المقصود بمعالجة العملاء؟
3. بين كيف تحدث عملية معالجة ممتلكات العملاء من قبل المصرِف؟
4. ما المقصود بخدمات المثير العقلي، وكيف تتم؟
5. هناك الكثير من مضامين وانعكاسات التصنيفات الخاصة بالخِدمة المصرِفية كعملية، بيّن تلك المضامين والانعكاسات؟
6. يتأثر رضا العملاء بشكل عام بعدد من العوامل، ما هي؟
7. هناك ثلاثة مستويات من الاتصال الشخصي والتي تصف اتصال العميل مع المصرِف، وضّح تلك المستويات الثلاثة؟
8. اشرح المقصود بالخِدمة المصرِفية كنظام؟
9. هناك مجموعة من عناصر مفهوم الخِدمة المصرِفية كنظام، بيّن تلك العناصر؟
10. تقدم بعض المصارف حزمة من الخيارات المتعلّقة بتقديم خدماتها المصرِفية للعملاء، ما تلك الخيارات؟
11. هناك مجموعة من العناصر التي تساهم في عملية تكوين صورة في ذهن العميل عن المصرِف، بين تلك العناصر؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **تسمى الخدمة التي تتطلب إجراءات ملموسة وحضور العميل المادي إلى المصرف:**
أ. معالجة ممتلكات العملاء ب. الخدمة المباشرة
ج. معالجة العملاء د. خدمات المثير العقلي

2. **من خصائص خدمات معالجة ممتلكات العملاء:**
أ. تتطلب الحضور المادي للعميل إلى المصرف
ب. لا تتطلب مشاركة العميل بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة
ج. تكون موجهة إلى ممتلكات العميل المادية
د. (أ+ج)

3. **من متطلبات تقديم خدمات المثير العقلي:**
أ. عدم الحضور المادي للعميل إلى المصرف
ب. توفر نظام فعال لنظم المعلومات الإدارية.
ج. توفر نظام اتصالات الكتروني
<u>د. جميع ما ذكر</u>

4. **تصنف خدمة الاستشارات المالية التي يقدمها المصرف لعملائه، بأنها:**
أ. خدمة مثير عقلي ب. خدمة معالجة المعلومات
ج. معالجة ممتلكات العميل د. معالجة العملاء

5. **يتأثر رضا العميل عند حضوره المادي إلى المصرف بالآتي:**
أ. نظام الاتصال الالكتروني (الانترنت) المتوفر
ب. مدى توفر التسهيلات التي تُقدَّم من خلالها الخِدمة
ج. خواص وسلوك العملاء الآخرين.
د. د. (ب + ج)

6. **عندما لا تتماثل طريقة تقديم الخدمات المصرفية، يتحتم القيام بالآتي:**
أ. تنميط الخدمات المقدمة وتقديمها عن بعد
ب. تشجيع العملاء على القدوم المادي إلى المصرف
ج. التدريب المكثف للموارد البشرية العاملة في المصرف
د. (أ+ب)

7. يطلق على الخدمات التي تقتضي الحضور المادي للعميل ومشاركته مقدمي الخدمة:

أ. خدمات ذات اتصال منخفض	ب. خدمات ذات اتصال عال.

ج. خدمات ذات اتصال متوسط	د. لا شيء مما ذكر

8. من خصائص الخدمات ذات الاتصال المتوسط:

أ. تتطلب درجة عالية من المشاركة مع مقدمي الخدمة

ب. يمكن تقديمها عن بعد

ج. لا تتطلب بقاء العميل حتى انتهاء تقديم الخدمة

د. جميع ما ذكر

9. من أهم سمات الخدمات ذات الاتصال المنخفض:

أ. لا تحتاج إلى الحضور المادي من العميل

ب. يشارك العميل وبفعالية في الخدمة المقدمة له.

ج. تعتمد وبشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لحضورها .

د. (أ + ج)

10. يستخدم مصطلح المكتب الخلفي (Back Office) للدلالة على الآتي:

أ. الغرف التي تقع خلف مبنى المصرف

ب. مكاتب الموظفين الإداريين

ج. الخدمات المساعدة (صيانة، نظافة الخ)

د. الخدمات غير المرئية، والمعروفة من قبل العميل

11. تقسم العناصر المرئية في الخدمة المصرفية إلى:

أ. المباني والمعدات	ب. الوسائل الالكترونية والتقليدية

ج. الأفراد والدليل المادي	د. لا شيء مما ذكر

12. أحد العناصر الآتية لا تستخدمه المصارف في تكوين الصورة الذهنية لدى العميل:

أ. اتصالات الكلمة المنطوقة

ب. الدعاية والنشر في وسائل الإعلام

ج. استخدام أسلوب التجربة والخطأ عند التعامل مع الزبائن

د. بحوث التسويق

13. أحد العناصر الآتية لا يعتبر من القائمين على تقديم الخدمة المصرفية:

أ. رجال البيع	ب. المستشارين

ج. موظفي العمليات	د. موظفي الصيانة

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تعتمد بحوث التسوق على استطلاع آراء العاملين حول جودة الخدمات المقدمة
2. (   ) يتزايد استخدام العناصر الملموسة كلما استخدمت الخدمات ذات الاتصال العالي
3. (   ) يمثل مصطلح المكتب الأمامي الأجزاء المرئية من الخدمة المقدمة
4. (   ) تعتبر خدمات المثير العقلي من الخدمات ذات الاتصال العالي
5. (   ) تعتمد الخدمات ذات الاتصال الشخصي العالي على تقديم الخدمة عن بعد
6. (   ) يعتبر أصحاب الكلمة المنقولة من القائمين على تقديم الخدمة المصرفية
7. (   ) وسائل التوزيع الالكتروني هي الأفضل للحصول على توقيع العميل على الإشعارات المالية
8. (   ) يعتبر البريد من أفضل قنوات التوزيع المادية لإيصال الإشعارات الورقية إلى العملاء
9. (   ) عدم حضور العميل إلى المصرف يقلل من حالات عدم التباين في تقديم الخدمة المصرفية
10. (   ) تتطلب خدمات المثير العقلي الحضور المادي للعميل إلى المصرف
11. (   ) تقدم خدمات المثير العقلي من خلال استخدام الطرق التقليدية في تقديم الخدمة
12. (   ) اعتبار الخدمة نظاماً يقتضي ان يكون العملاء مدخلات ومخرجات للنظام في آن معاً
13. (   ) تعتمد الخدمات المصرفية ذات الاتصال المنخفض على الخدمات غير المرئية
14. (   ) يؤدي استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية إلى هدر وقت العميل
15. (   ) تتجه المصارف في الوقت الحاضر إلى التحول الكلي والاتجاه إلى تقديم الخدمات عن بعد والكترونياً

الفصل الثامن

الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية

Strategies that Supports Bank Service Systems

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد العلاقة التفاعلية بين المصرِف والعميل، من خلال تحديد:
   - العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية
   - العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخِدمة
2. توضيح الاستراتيجيات التي تساعد المصرِف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية، والتي تشمل:
   - الاستراتيجيات الخاصة بتشخيص وفهم وإدارة العلاقات التبادلية الشخصية
   - الاستراتيجيات الخاصة بالعلاقات التفاعلية بين عناصر بيئة الخِدمة
3. بيان كيفية الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة
4. تحديد مجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة، من خلال توضيح:
   - مفهوم تسويق العلاقة وأهميته للمصارف
   - إستراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء
   - متطلبات وشروط الضمانات الفاعلة
   - خصائص ومميزات الضمان المثالي

الفصل الثامن

الاستراتيجيات الداعمة لأنظمة الخدمة المصرفية

Strategies that Supports Bank Service Systems

المقدّمة Introduction

تصبح أنظمة الخِدمة المصرفية جميعها، والتي ناقشناها في الفصول السابقة، عديمةَ الجدوى ما لم يتوافر نوعٌ من التفاعل ما بين المصرِف وعملائه، وفي الواقع، لا يجوز تصميم نظام خدمة مصرفية إلا في ضوء هذه العلاقات التفاعلية بين المصرِف والعملاء. ويرى كلٌ من Christopher, (Czepiel & Shostack & 2004) أن حجر الأساس لتصميم الخِدمة المصرفية ورسم نماذجها هو هذه العلاقة التفاعلية "المصيرية" بين طرفي التبادل (المصرِف والعميل).

يتناول هذا الفصل العلاقات التفاعلية بين المصرِف والعميل، وكذلك تحديد كيفية الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة، باعتبار أن نظام العلاقات التفاعلية بين المصرِف وجمهور العملاء يتألف من شقين رئيسين؛ الشق الأول هو الذي نتناوله في هذا الفصل، أما الشق الثاني فإنه يختص بتسويق العلاقة القائمة بين المصرِف والعميل، ولا يكتمل أي نظام شامل للخدمة المصرِفية، إلا في ظل وجود علاقات تفاعلية مؤثرة بين المصرِف والعميل (Service Encounters)، علاوة على ضرورة وجود استراتيجيات داعمة لبلوغ الأهداف المنشودة من هذه العلاقات، وهذه الاستراتيجيات هي ما نطلق عليها تسويق العلاقة (Relationship Marketing)، والاحتفاظ بالعملاء (Client's Retention).

أولاً . العلاقة التفاعلية بين المصرِف والعميل Service Encounter

العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد Service Encounter: *هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة.*

تُعرّف (Shostack, 2004) العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد بالقول "هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخِدمة". إن هذا التعريف لا يحدد العلاقة التفاعلية بالتفاعلات الشخصية المتداخلة، فحسب، بل يشمل تفاعل المستفيد مع التسهيلات المادية والعناصر الملموسة الأخرى. أما (Baron) فيقول واصفاً هذه العلاقة "إنها العلاقة الشخصية المتبادلة التي تتطور ما بين المستفيد من الخِدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة". وتصف (Shostack) ثلاثة أنواعٍ من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد:

العلاقات التفاعلية البعيدة Remote Encounters: *العلاقات التي تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة.*

*العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية **Direct Personal Encounters**: يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخدمة، ويتفاعل وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخدمة.*

*العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة **Indirect Personal Encounters**: العلاقات التي تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف.*

1) العلاقات التفاعلية البعيدة (Remote Encounters)، وهي علاقات تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة.

2) العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية (Direct Personal Encounters)، حيث يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخِدمة، ويكون وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخِدمة (كأن يكون في اتصال مباشر وشخصي مع القائمين على تقديم الخِدمة).

3) العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة (Indirect Personal Encounters)، وتحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.

ولتوضيح أبعاد ومضامين وانعكاسات وأهداف العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد، تقتضي الضرورة تصنيف العلاقات التفاعلية هذه إلى قسمين رئيسين، هما: العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية، والعلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخِدمة.

(1) العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية (Ennew & Wright, 2006)

قام (Czepiel) وزملاؤه بتشخيص عدد من الخصائص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. إن العلاقة التفاعلية هي علاقات هادفة، فالاتصال بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد غالباً ما يحصل لغرض معين، حيث يحقق أحد الأطراف على الأقل هدفاً محدداً، مثال ذلك، عندما يقوم العميل بزيارة إلى فرع المصرِف للحصول على خدمة مصرِفية معينة أو عندما يتصل العميل بمديري فرع المصرِف طالباً استشارة مصرفِية أو مالية معينة.

2. إن مورّدي الخِدمة ليسوا في الغالب مُحبِّين للغير، ويقدمون الخِدمةَ لأنهم يتقاضون أجورًا ومرتبات لقاء خدماتهم، فقد وجد (McGrath) خلال دراسته لأحد متاجر الهدايا في الولايات المتحدة الأمريكية، أن معظم العاملين في هذا المتجر اعتبروا أن من صلب مهام عملهم إعطاء الزبائن معلومات مضلِّلة عن الهدايا المعروضة للبيع في محاولة لزيادة المبيعات، ومن الملفت للنظر أن الزبائن كانوا يعرفون هذه الحقيقة، كما أشارت دراسة أخرى حول أحد المصارف الهندي، أن معظم العملاء فضّلوا استشارة عملاء آخرين لم يلتقوهم من قبل عن آرائهم حول المصرِف المذكور، بدلاً من الاستئناس برأي مندوبي مبيعات المصرِف، وكان من الواضح ان العملاء قد فقدوا الثقة بمندوبي مبيعات المصرِف، وفي البورصة، خصوصاً عند طرح أسهم أو سندات لمؤسسات مالية

غير معروفة، فإن معظم المستثمرين يلجئون إلى مكاتب استشارات خارجية مستقلة تمامًا عن مكاتب الاستشارات التي تديرها المؤسسات المالية المعنية.

3. العلاقات التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد، يصف (Czepiel) وزملاؤه العلاقة بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد بالقول أنها "نوع من علاقة الغرباء"، حيث تحصل هذه العلاقة في إطار من القيود والمحددات، وبسبب الفهم الواضح لمحددات وقيود هذه العلاقة، فإن الزبائن غالباً ما يفصحون عن معلومات تفوق بكثير تلك التي تحكم العلاقات الاجتماعية؛ فالعميل قد لا يعرف مدير المصرِف إطلاقاً، ورغم ذلك فإنه يُفشي بمعلومات شخصية عن أوضاعه وظروفه للمدير، وهي معلومات قد تفوق وضعه المادي لتمتد إلى جوانب أخرى غالباً ما يحجبها العميل عن بيئته الاجتماعية الاعتيادية.

4. المعلومات ذات العلاقة بالخِدمة تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقات التفاعلية، على الرغم من أن القائمين على تقديم الخِدمة غالباً ما يتم تشجيعهم على الترحيب بالزبائن وإبداء نوع من المجاملة معهم، فإن الحوارات المهمَّة دائماً ما تكون متعلقة بُصلب الخِدمة المزمع تقديمها، فموظف الشباك في المصرِف قد يتعاطف مع الوضع المالي أو الاجتماعي للعميل أو يدخل معه في مجاملات سريعة تقتضيها ضرورات الترحيب، إلا إنه يركز بالدرجة الأساس في حواراته على الإجراءات المصرِفية (مثل فتح حساب أو إيداع أو سحب مبلغ من المال من الحساب).

5. العلاقات التبادلية غالباً ما تكون محدودة الأفق والأبعاد، حيث تكون محددة وفقًا لطبيعة ومحتوى الخِدمة المراد تقديمها، فموظف الشباك في المصرِف تنحصر مهمته في استلام وتسليم الأموال من العميل، ولا يتوقع منه أن يقدم خدمات أخرى في مجالات مثل إبرام صفقات تجارية أو الموافقة على مَنح قرض أو تقديم استشارات خارج نطاق مهام عمله أو تخصصه.

(2) العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخِدمة

تصف عناصرُ البيئة المادية للخدمة المصرِفية (Bank Services cape) عناصرَ البناء البيئي (أي ما يحيط ببيئة الخِدمة من أشياء من صنع الإنسان) والتي تشكل جزءاً من الخِدمة، وذلك تمييزاً لها عن البيئة الطبيعية أو الاجتماعية، فالبيئة المادية للخدمة المصرِفية تشتمل على أشياء مثل الإضاءة في صالة الانتظار، وبناية المصرِف نفسها والديكور، ودرجة الحرارة والبرودة داخل المصرِف. تعتقد المصارف عن قناعة واضحة بأن عناصر البناء البيئي هذه تؤثر في استجابات العملاء وتكوّن انطباعاتهم عن الخِدمة المصرِفية.

تلعب عناصر البناء البيئي في مجالات خدمية معينة الدور الحاسم في التأثير على سلوك العميل. مثال ذلك، قد يكوّن عميلٌ ما انطباعاً جيداً حال دخوله إلى فرع المصرِف عندما يستقبله

المدير بابتسامة وترحاب، إلاّ أن هذا العميل قد يشعر بالاستياء والتعب إن هو اضطر إلى الوقوف في طابور طويل وفي جو حار أو بارد أو في محيط يشكل ضيقاً بالنسبة له.

ففي حالة كهذه، قد يُحجِم هذا العميلُ عن التعامل مع هذا المصرِف بالذات أو قد يكوّن عنه نظرة سيئة. كما أن هذا المحيط السيئ قد يؤثر بالسلب على دافعية وحماس القائم على تقديم الخِدمة، ويؤثر على فاعليته وأدائه في خدمة العملاء، ولأن البيئة المادية تؤثر على كلٍ من العميل ومقدم الخِدمة، وعليه، تُولي إدارةُ الخِدمة أهميةً قصوى للمكان الذي تقدم فيه الخِدمة (المصرِف مثلاً)، من حيث الجو العام وما يوحي بهذا الجو العام من عناصر ملموسة من صنع الإنسان، ومن وجهة نظر الإدارة ليست جميع الخدمات متساوية؛ حيث توجد خدمات تتطلب بيئة مادية معقدة، بينما خدمات أخرى لا تتطلب إلا بيئة مادية في غاية البساطة.

إنّ إدراكات العملاء للمنافع المتأتية من الخِدمة هي التي ينبغي أن تُحدِّد العناصر البيئية للخدمة، وبهذا الصدد فإن بعض المستفيدين يرون أن البيئة المادية لمصنع تقديم أو إنتاج الخِدمة تعدّ جزءاً لا يتجزأ من حزمة المنافع المدركة، حيث أن البيئة المادية لصالون تجميل تؤثر في قرار الزبون في التعامل مع هذا الصالون من عدمه.

ثانياً . الاستراتيجيات التي تساعد المصرِف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية

Strategies that Helps the Bank on Managing and Diagnosing Relations

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المصرِف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية بين المصرِف والعميل في إطار نظام تقديم الخِدمة المصرِفية، ومن أهم تلك الاستراتيجيات ما يلي:

1) الاستراتيجيات الخاصة بتشخيص وفهم وإدارة العلاقات التبادلية الشخصية، والتي تتعلق بما يلي:

أ. العلاقات التبادلية بين المصرِف والعملاء، أطلق كل من Manning & Reece(2007) على اقتصاد هذا العصر (عصر الزبون) Customer Economy، مع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أصبح الزبون، أكثر معرفة وأوسع إدراكا وأكثر قدرة على الحكم على طبيعة الخدمات، وقادرا على تحديد ما يريد والطريقة التي يريده بها هو (صاحب القرار). وعلى ذلك تتطلب الإدارة الفاعلة للعلاقات التبادلية فهماً متعمقاً للسلوكات المعقَّدة للقائمين على تقديم الخِدمة، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية، وعلى هذا الأساس، فإن تدريب وتحفيز ومكافأة القائمين على الخِدمة لانتهاج سلوك إيجابي فعّال إزاء المستفيدين يعدّ مفتاحاً لنجاح العلاقات التبادلية.

وفي هذا الإطار، فإن من أولى مهام المصرِف تشخيص وتحديد تلك العلاقات التفاعلية، وأولئك القائمين على تقديم الخِدمة المصرِفية الذي يشعر العميل بأنها تحقق له الرضا التام، وتعدّ خبرة المستفيد خلال تعامله مع مقدم الخِدمة حاسمة في إتمام صفقة الشراء من عدمها، فالسلوك الذي يبديه مقدم الخِدمة في هذا المجال يحدد درجة الرضا أو عدم الرضا لدى المستفيد. ومن خلال إظهار نوع من السلوك الإيجابي تجاه المستفيد، فإن القائم على تقديم الخِدمة يكون قد ساهم في تقليص حالة عدم التيقن المدرَكة (Perceived Uncertainty) لدى المستفيد، وبالتالي يكون قد حسّن علاقته مع المستفيد.

الإدارة التوافقية Compatibility Management: *عملية إدارة العلاقات التبادلية بين العملاء أنفسهم لإيجاد نوع من التوافق بينهم.*

ب. العلاقات التبادلية بين المستفيدين في النظام، على الرغم من صعوبة قيام المصرِف بتشخيص ورقابة العلاقات الشخصية المتداخلة بين العملاء أنفسهم في بيئة الخِدمة، فإن هذه العلاقات غالباً ما تترك تأثيراتها على درجة إدراك العميل لجودة الخِدمة المصرِفية المقدّمة أو المزمع تقديمها. إن عملية إدارة العلاقات التبادلية بين العملاء أنفسهم يطلق عليها (Martin & Pranter) اسم "الإدارة التوافقية" (Compatibility Management)، إن هذه العملية تأخذ أشكالاً عديدة، مثل:

1. توجيه النشاط المصرِفي إلى القطاعات السوقية أو تقسيمات السوق التي يبدي العملاء فيها أعلى درجات التوافقية في السلوك خلال اتصالهم بالخِدمة أو وجودهم في المصرِف. فالمصارف، مثلاً، تطرح خدمات مصرِفية خاصة لأصحاب الحسابات الضخمة، أو للباحثين عن الاستثمارات ذات الخطورة المتدنية، أو للفئة التي تبحث عن عائد استثمار عالٍ ومخاطرة عالية.

   ولا بد من ان يكون لدى المصرف إجراءات خاصة يتم من خلالها غربلة وتصنيف الزبائن بين الزبائن المربحة وغير المربحة، والتركيز على الفئة الأولى في عمليات الترويج والجذب، وإتباع سياسات تشجيعية خاصة وتسهيلات للمحافظة عليهم. ولكن هنالك اعتبارات أخرى قد تقلل من الاستنزاف والتمادي في اتباع استراتيجيات التمييز بين العملاء وإيلاء أهمية أقل، أو عدم الاهتمام بذوي الدخول الأقل ، تتعلق هذه الاعتبارات بالمسؤولية الاجتماعية للمصارف تجاه جميع فئات المواطنين، واعتبارات أخلاقية تقتضي العدالة والمساواة في طريقة التعامل مع جميع العملاء على حد سواء دون استثناءات (Cravens & Piercy, 2009).

2. إصدار التعليمات والتوجيهات التي تنظّم العلاقة بين المصرِف والعميل، ويحصل هذا عندما يطلب المصرِف من العملاء الالتزام بتعليمات وقوانين معينة قبل الموافقة على تقديم الخِدمة المصرِفية مثل سحب أو إيداع الأموال أو الاقتراض.

3. قيام المصرِف بالترويج للخدمة المصرِفية مستهدفاً مجموعات معينة لها خصائص وعادات وخبرات ومشاكل مشتركة، بحيث تتحقق أعلى درجات المنفعة لهؤلاء العملاء، مثال ذلك، قيام المصرِف بدعوة كبار العملاء لالتقاء خبير دولي في قضايا الاستثمار ممن لا تقل أرصدة حساباتهم عن 250,000 دينار على سبيل المثال.
4. قيام المصرِف بتعليم وتثقيف العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات والإحصائيات والتعليمات والإرشادات الضرورية التي تضمن لهم أعلى درجات الانتفاع من الخِدمة المصرِفية المقدّمة. فالموظف في المصرِف يشرح للعلماء كيفية الاستفادة من بطاقة الائتمان أو القرض الممنوح لعميل صناعي..الخ.
5. قيام المصرِف بتشجيع العملاء، وهم في المصرِف، على العمل سَوية ومشاركة خبراتهم مع بعضهم البعض للحصول على الخِدمة الملائمة؛ فقد يسأل أحد المراجعين موظف الشباك في المصرِف حول ما إذا كان الإيداع بالدينار أفضل أم بالدولار، فإذا لم يكن الموظف يمتلك الجواب الشافي عن السؤال، يقوم بدوره بتوجيه السائل إلى عميل آخر أو عملاء آخرين ليقوموا بتنويره بالإجابة من خلال خبراتهم السابقة في هذا المجال. وهنا يقوم موظف الشباك بدور الوسيط الذي يسهّل عملية التفاعل ما بين العملاء المستفيدين من خدمة المصرِف.

ويرى (Martin & Pranter) أن الإدارة التوافقية قد تتبوأ قيمة وأهمية أكبر في بيئة خدمية معينة دون غيرها، فالعملاء الذين يضطرون للانتظار لفترة طويلة في المصرِف للحصول على خدمات مصرِفية محددة تتطلب الانتظار غالباً ما يشاركون في الحديث المطوّل مع بعضهم البعض خصوصاً إذا كانوا جالسين في صالة واحدة، كما أن العملاء الواقفين في طابور أمام شباك المصرِف غالباً ما ينهمكون في أحاديث جانبية لتمضية الوقت.

2) الاستراتيجيات الخاصة بالعلاقات التفاعلية بين عناصر بيئة الخِدمة، إن تعريف (Shostack) للعلاقات التفاعلية بأنها الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخِدمة، يشير إلى أن المستفيد يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع القائمين على تقديم الخِدمة، ومع المستفيدين الآخرين، وعليه، فعلى المصارف أن تأخذ بنظر الاعتبار، ليس فقط تأثير العلاقات التفاعلية الشخصية على مدارك وسلوك العميل، وإنما تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة.

ثالثاً . الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة

Client Retention and Relationship Marketing

من البديهي القول أن نجاح المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات الخِدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها، فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول، وإنما باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء (Survival) والنمو (Growth). فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملون.

الاحتفاظ بالعملاء Client Retention: *عملية تحويل الزبائن الجُدد إلى زبائن دائمين، ومن ثم تحويليهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين حميمين عن مؤسسة الخدمة.*

وهذا بالذات هو أحد أبرز الأهداف التي يعمل تسويق العلاقة باتجاه بلوغها، واستناداً إلى قول (Christopher)، فإن الهدف الرئيس لتسويق العلاقة هو "تحويل الزبائن الجُدد إلى زبائن دائمين، ومن ثم تحويليهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين حميمين عن مؤسسة الخِدمة، وعندما يدافع الزبون الموالي عن فلسفة وخدمات المؤسسة المعنية، فإنه بهذا يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن".

تعدّ عملية تطوير علاقات حميمية وطويلة الأمد مع عملاء المصرِف غاية في الأهمية؛ خصوصاً عندما لا يمكن تقديم الخِدمة المصرِفية بأكملها دفعة واحدة. مثال ذلك بعض القروض التي يقدّمها المصرِف والتي تتطلب لإتمامها أكثر من زيارة واحدة من قبل طالب القرض، أو مشكلة مالية لا يمكن حلها بالكامل دفعةً واحدةً، الأمر الذي يتطلب من صاحب المشكلة زيارة المؤسسة المالية المعنية عدة مرات لإتمام المهمَّة.

وبنفس الطريقة، إذا كانت الخِدمة تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية (كما هو الحال في الاستشارات المالية أو التأمين)، فإن وجود علاقة قوية يعدّ عامل تأثير مهم للغاية على قرار العميل بدفع أثمان الخدمات للشركة الاستثمارية تفضيلاً على شركة استشارية أخرى. وإذا كانت الخِدمة تتضمن دليلاً ملموساً ضعيفاً لتقييم جودة الخِدمة المعروضة، فإن العملاء غالباً ما يتوجهون إلى مورّد الخِدمة الذي كانوا على تعامل مسبق معه، باعتبار إنهم يثقون به، وهذا ما يحصل في حالة معظم المصارف.

ويشير Cravens & Piercy (2009) إلى ضرورة الحكم على طبيعة العلاقات مع الزبائن على المدى البعيد، بالاستعانة والاسترشاد بقواعد بيانات دقيقة عن سلوك المستهلك وعلاقته بالمنظمة وتحديد قيمة هذه العلاقة من خلال Customer Lifetime Value.

وتستخدم المصارف في العديد من الدول استراتيجيات خاصة لاستقطاب الزبائن من صغار العمر من الطلاب ومن كل المستويات الأكاديمية، وبالرغم من أن هؤلاء يعتبرون زبائن غير مربحين للمصرف Unprofitable Customers، تسعى المصارف لجذبهم والإبقاء عليهم والاحتفاظ بحساباتهم أملا بأن يتحولوا مستقبلا وعلى المدى الأبعد إلى مربحين.

رابعاً . مجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة

ركّزت الأبحاث في مجال الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة في المؤسسات المالية والمصرِفية على ثلاثة مجالات رئيسة، هي:

1. هناك عدد من الباحثين ممن تعمّقوا في دراسة وتحليل العلاقة المنطقية بين ثقة العميل بمورّد الخِدمة والتزامه ببناء علاقة معه، وبين رضا العميل وولائه (Kotler, 1996).
2. وحاول باحثون آخرون قياس قيمة ولاء الزبائن/العملاء، والعوائد المفقودة نتيجة تسرب بعض الزبائن (أي عدم تعاملهم ثانية مع مورد الخِدمة). فقد وجد (Sasser & Wyckoff, 1998) أن الولاء يعظِّم العوائد وفقًا لنظرية المضاعف (Multiplier) أي أن العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء، بينما يحصل العكس في حالة التسرب، أي أن الخسائر تتسارع بمعدلات أعلى من حجم التسرب.
3. كما ركزت بحوث أخرى على تحديد وتشخيص استراتيجيات معينة لتمكين موردي الخِدمة من الاحتفاظ بالعملاء، وهذه الاستراتيجيات تشمل استراتيجيات تكريس الولاء من خلال آليات التحفيز والترغيب والترويج، وخدمات ما بعد البيع، وخدمات ما قبل البيع، وغيرها.

وسيتم فيما يلي تناول مجموعة من القضايا ذات العلاقة بمجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة، وذلك من خلال تحديد مفهوم تسويق العلاقة وأهميته للمصارف، والبحث في استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء، وتوضيح خصائص ومميزات الضمان المثالي، وتحديد متطلبات وشروط الضمان الفاعلة.

(1) مفهوم تسويق العلاقة وأهميته للمصارف (Christopher, 2003)

يأخذ التفسير الواسع النطاق لمفهوم تسويق العلاقة ثلاثة جوانب مكمِّلة لبعضها البعض.

الجانب الأول: يتناول أهمية الاحتفاظ بالعملاء، إن مدخل تسويق العلاقة يلفت الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالعملاء؛ وإنما إلى أهمية استقطاب العملاء مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمية مع العملاء القائمين أو الحاليين. إن

أهمية الاحتفاظ بالعملاء: ويكون ذلك من خلال تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري إلى تركيز علائقي، مع التأكيد على الاحتفاظ بالعميل، وتقديم خدمة متميزة لإسعاده وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بالمصرف.

المدخل والحالة هذه ينطوي على تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري (Transactional Focus) إلى تركيز علائقي (Relationship Focus)، مع التأكيد على الاحتفاظ بالعميل، وتقديم خدمة متميزة لإسعاده وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بالمصرِف. فجودة الخِدمة المصرِفية هنا هي الشغل الشاغل لكافة أطراف العلاقة (العميل والمصرِف معاً). وفي هذا الإطار، فإنه لم يعد مقبَولاً أو ملائماً التركيز على التسويق التعاملي الذي يركز على تعاملات تجارية منفردة، أو خدمات والتزامات محددة. كما لم يعد مقبَولاً ربط الجودة بإنتاج الخِدمة حصراً.

وفي هذا السياق، ينطوي تسويق العلاقة على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي يعيرها المصرِف لقاعدة العملاء القائمين، والعمل على حماية هذه القاعدة بأي ثمن باعتبارها تمثل أصول أو موجودات المصرِف.

فالمصارف، الصغيرة والكبيرة، صارت تلجأ إلى قواعد المعلومات لهذا الغرض بالذات، فالمصرِف التجاري الذي يتعامل مع فئة التجار الكبار، مثلاً، صار يحتفظ بمعلومات حول عملائه، مدونة على أقراص ممغنطة، الأمر الذي يُمكّنه من إرسال بطاقات التهنئة لهم بأعياد ميلادهم، مع قسيمة تحمل تحياته وتخولهم الحصول على تسهيلات مصرِفية خاصة.

وبالرغم من أن المصارف الناجحة تركز بشكل تلقائي على الاحتفاظ بالعملاء كممارسة روتينية وكجزء من فلسفتها المعروفة، إلا أنه توجد مصارف عديدة ما زالت لا تمتلك أي فلسفة بهذا الخصوص، بمعنى أن مفهوم تسويق العلاقة غير متضمن في استراتيجيات مثل هذه المصارف.

تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية: من خلال تطوير وتعزيز العلاقات مع مكاتب التوظيف، والجمهور الداخلي للمصرف، والجماعات المرجعية ونقابات العمال والغرف التجارية والصناعية والمؤسسات الحكومية، وغيرها.

الجانب الثاني: يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية، ينطوي مفهوم تسويق العلاقة ليس فقط على ضرورات تعزيز العلاقات مع العملاء، وإنما على تطوير وتعزيز العلاقات مع مكاتب التوظيف، والجمهور الداخلي للمصرِف (العاملين في المصرِف)، والجماعات المرجعية ونقابات العمال والغرف التجارية والصناعية والمؤسسات الحكومية (الصحة، الضرائب، المالية، البنك المركزي، الجامعات والمعاهد..الخ). ولأهمية حلقات الاتصال هذه، نجد من الضروري تسليط الضوء عليها بإيجاز.

1) العلاقات مع مكاتب التوظيف: ينطوي تسويق العلاقة على بناء علاقات متينة مع موردي الموارد البشرية الذي يمثلون سوق العمل، فهؤلاء الموردون يُطعّمون المصارف بالخبرات والكفاءات والقوى العاملة المدربة الأمر الذي يدعم توجهات المصرِف في تحقيق النمو والازدهار. إن من مصلحة المصارف العمل بشكل وثيق وفي إطار روح

الفريق مع هؤلاء الموردين لضمان حصولهم على العدد المطلوب والنوعية المنشودة من الكوادر الكفوءة والمنتجة.

التسويق الداخلي Internal Marketing: ويكون من خلال العلاقات مع الجمهور الداخلي للمصرف، والذي يعدّ عنصراً حيوياً من عناصر مدخل تسوق العلاقة؛ فالعاملون داخل المصرف بحاجة للشعور بالانتماء الأصيل إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المصرف المعني.

2) العلاقات مع الجمهور الداخلي للمصرِف: من خلال التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يعتبر عنصرا حيوياً وأساسيا من عناصر نجاح الاستراتيجيات التسويقية حيث يتضمن تطوير برامج خاصة لكسب دعم وتأييد إدارة الخط الأول، والتركيز على الأشخاص الذين على احتكاك مباشر مع العملاء، وتطوير قدراتهم في عمليتي اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإدارة الموقفية، وقد أثبتت الأبحاث ان المنظمات تفشل في تطبيق استراتيجاتها التسويقية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية نتيجة عدم نجاحها في عملية التسويق الداخلي (Cravens & Piercy, 2009). فالعاملون داخل المصرِف بحاجة إلى أن يشعروا بالانتماء الأصيل إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المصرِف المعني. إنهم جميعاً كفريق عمل واحد بحاجة إلى فهم مشترك للأهداف المرسومة من قبل إدارة المصرِف. وعليه، فإن من الضروري أن تركز استراتيجيات الموارد البشرية على الجمهور الداخلي (العاملين في المصرِف) وعلى ضرورات الاحتفاظ بهم. فكلما طالت فترة بقاء العاملين في المؤسسة، ازدادت خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بفلسفة وأهداف المؤسسة، علاوة على تعاظم ولائهم لرب العمل،وتَمسُّك ربِّ العمل بهم باعتبارهم يمثلون رصيد المؤسسة ورأس مالها.

الجماعات المرجعية Reference Groups: الأشخاص أو المؤسسات الذين يشكلون مرشداً وموجهاً للآخرين لتوجيههم بالتعامل مع هذا المصرف أو ذاك، ومن أمثلتها الشركات الاستثمارية ورجال الأعمال البارزين وغيرهم.

3) العلاقات مع الجماعات المرجعية: ينبغي على المصارف تطوير استراتيجيات محددة من شأنها مكافأة وتكريم الجماعات المرجعية التي تشكل مصدراً مهماً من مصادر توفير فرص مربحة (مثال ذلك زيادة المبيعات أو الأرباح أو تعزيز المكانة الاعتبارية للمؤسسة أو زيادة شهرتها،..الخ). وبرغم أن العملاء الموالين والأوفياء هم مصدر تقليدي من مصادر نجاح وتطور المصرِف، إلا أن هناك مصادر أخرى مهمة لدعم المصرِف، ومن أمثلتها الشركات الاستثمارية ورجال الأعمال البارزين وغيرهم.

الجانب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق وخدمة العميل والجودة

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة على ضرورات تقريب المسافات ما بين ثلاثة عناصر حيوية، هي التسويق، وخدمة العميل وجودة الخِدمة. هذه هي العناصر المؤلِّفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية. ومما يؤسف له أن العديد من

المصارف غالباً ما تعامل هذه العناصر بشكل منفصل ومنعزل، فهذه العناصر ينبغي أن تتكامل إذا كان المصرِف فعلاً حريصاً على أن يكون في خدمة العملاء وتحقيق الولاء.

يقول (Christopher) بهذا الصدد "أنه برغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مؤسسات الخِدمة لقياس ومتابعة جودة الخدمات المقدّمة، إلا أن هذه الجهود غالباً ما تركز على الجانب العملياتي أو التشغيلي (مثل الالتزام بمعايير الجودة التقليدية (BS5750)، بدلاً من التركيز على جودة الخِدمة كما يدركها العميل. فإدراك العميل للجودة، أو جودة الخِدمة المدركة (Perceived Quality) هي المعيار الأهم على الإطلاق".

(2) استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف لغرض الاحتفاظ بالعملاء لديها، وبالتالي كسب ولائهم وانتمائهم للمصرِف، ومن بين تلك الاستراتيجيات ما يلي:

1) إستراتيجية التعامل مع شكاوى العميل

إستراتيجية استرجاع الخدمة المصرفية Bank Service Recovery: *استرجاع المصرف الخدمة المقدمة إذا لم يكن العميل راضياً عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه العميل نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المصرف المعني.*

يُطلَق على هذا النوع من الاستراتيجيات اسم: إستراتيجية استرجاع الخِدمة المصرِفية (Bank Service Recovery) بمعنى أن المصرِف يسترجع الخِدمة المقدّمة إذا لم يكن العميل راضياً عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه العميل نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخِدمة من قبل المصرِف المعني. وتشير بعض الدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى العملاء بأن الذين يتقدمون بشكاوى حول خدمة مصرِفية ما غالباً ما يكونون من الموالين للمصرِف. وبرغم أن هذه الشكاوى قد لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من العملاء غير الراضين، إلا أن المصرِف عادة ما يكون قادراً على تشخيص هؤلاء العملاء، واتخاذ كل ما يلزم لضمان ولائهم له. وكما رأينا آنفاً، فإن تسويق العلاقة كمفهوم لا يركز على استقطاب عملاء جُدد فحسب، وإنما المهمَّة الأعظم التي يضطلع بها المصرِف تصب في بوتقة المحافظة على ولاء العملاء له، وعدم التفريط بهم.

ويرى باحثون آخرون أن أفضل طريقة لتقليص شكاوى العملاء هي أن يعمل المصرِف باتجاه تصميم الخِدمة بشكل متقن تلافياً لحدوث الأخطاء والانحرافات الضارة. إن وجهات نظر الزبائن حول الكيفية التي ينبغي على مورد الخِدمة إتباعها للتعامل مع شكاواهم تختلف باختلاف الزبائن، فلكل مجموعة وجهات نظر متباينة حول وسائل معالجة الشكاوى، وعليه فإن توقعات التعامل مع الشكاوى تكون متباينة أيضًا، في هذه الحالة، فإن أفضل طريقة للاستجابة للشكاوى هي تصميم إستراتيجية

تعامل مع الشكاوى، تلبي حاجات وتوقعات كل زبون، فالعاملون من ذوي الصلاحيات هم الأقدر على التعامل مع الشكاوى، باعتبار أنهم أكثر مرونة من غيرهم، كما أن هؤلاء العاملين غالباً ما يتواجدون في "مصنع الخِدمة"، وفي اتصال مباشر مع الزبائن في أغلب الحالات. ولأن الكثير من "إخفاقات" الخِدمة تكون نتيجة سلوك خاطئ من قبل الزبون نفسه، فإن على الأشخاص المخوّلين القائمين على تقديم الخِدمة التحلي بسرعة البديهة والمهارة في عدم وضع اللوم على الزبون، ومحاولة معالجة الشكوى فوراً وبدبلوماسية عالية، وحتى لو كان الخلل في الخِدمة نفسها، فإن مورد الخِدمة الماهر والذكي يستطيع أن يحوّل الإخفاق إلى نجاح من خلال سرعة البديهية والفطنة والحركة المدروسة على أرض الواقع، فقد يتأخر مدير المصرِف في مقابلة لعميل ما، ومن حق العميل أن يغضب. إلا أن المدير الناجح يستطيع أن يتلافى هذا الخلل ويصحح الموقف ويجعل العميل راضياً إذا ما قرر إرسال شراب مجاني للعميل كتحية من إدارة المصرِف، وكتعويض عن الانتظار.

2) استراتيجيات ضمان الخِدمة

تقدم الكثير من المصارف ضمانات للعملاء كجزء من الخِدمة المقدّمة، إن الوظيفة الأساسية للضمان هي تقليص المخاطرة المرتبِطة بقرار الشراء، سواء كانت قبل قرار الشراء أو بعده، فالمصرِف قد يؤكد للمستثمر القلق أن أحد صناديقه الاستثمارية قد حققت عوائد زادت عن النسبة المحددة وإن احتمال هبوط النسبة إلى ما دون النسبة الدنيا أمر غير وارد على الرغم من حقيقة أن الأداء السابق لا يعني بالضرورة الأداء المستقبلي.

ويرى عدد متنام من المصارف أن من المستحيل تقديم ضمان لخدمة يصعب السيطرة عليها تماماً من قبلها، خصوصاً في الحالات التي تتطلب قيام عدد كبير من العملاء بالمشاركة في "إنتاج" الخِدمة، أو بعبارة أخرى، عندما تكون مساهمة هؤلاء العملاء في نظام تقديم الخِدمة غير واضحة المعالم، أو يصعب التنبؤ بها. وعليه، فإن من الصعب إعطاء ضمان بأن جميع المستثمرين في الأسهم سوف يحصلون على عوائد محددة، أي بدون عراقيل ومشاكل، باعتبار أن ليس جميع المستثمرين يمتلكون نفس الأسهم.

إلا أن الضمانات غالباً ما تقدم للعناصر الأكثر ملموسية في الخِدمة، وهي في هذه الحالة تُستخدم ليس فقط لطمأنة العملاء حول جودة الخِدمة، وإنما لتمييز الخِدمة المقدّمة عن الخدمات المماثلة للمؤسسات المنافسة. مثال ذلك، المصرِف يستطيع أن يقدم وعدًا لعملائه بأن جميع حسابات التوفير من نوع محدد سوف تجلب فوائد محددة، فهذه العناصر المتضمنة في الخِدمة تكون في الغالب تحت سيطرة المصرِف المعني.

(3) متطلبات وشروط الضمانات الفاعلة

تصبح فرص الحصول على أعلى مردود ممكن من ضمان الخِدمة، واردةً إذا ما توفر واحدٌ أو أكثر من الشروط والمتطلبات التالية:

1- عندما يكون سعر الخِدمة عالياً (أو يكون عالياً وفق إدراك العميل) مثال ذلك، عندما يودع العميل مبلغاً ضخماً في حسابه في المصرِف أو عندما يستثمر مبلغاً كبيراً في أحد صناديق الاستثمار.

2- عندما تتضرر سمعة العميل الشخصية في حالة إذا ما حصل خطأ في الخِدمة، مثال ذلك، عندما يودع العميل مبلغاً من المال لتحويله إلى الخارج وإذا بالتحويل يصل متأخراً جداً أو يصل ناقصاً.

3-عندما لا يكون العميل على علمٍ حول ما إذا كانت الخِدمة ستقدم إليه بشكل لائق أم لا – بمعنى أن العميل لا يكون قادراً على الحُكم على الخِدمة لأنه لا يمتلك خبرة سابقة عنها. مثال ذلك، عندما يلجأ العميل إلى ادخار أو استثمار أمواله في صندوق استثماري جديد دون أن يعرف إذا ما كان هذا الصندوق ذا مخاطرة عالية أم لا.

4- عندما تكون التَبِعاتُ المترتِّبةُ على فشل الخِدمة أو إخفاقها عالية جداً، أو مكلفة. وهذه الحالة تتعلق بالسمعة الشخصية، إلا أنها قد تحصل مثلاً، في حالة قيام العميل بتكليف جهة باستصدار رسالة اعتماد عاجلة جداً،إلا أن هذه الخِدمة لا تتم في الوقت المطلوب، أو بالشكل المطلوب.

5- عندما يكون نجاح المصرِف معتمداً على استمرارية تكرار التعامل المصرِفي من قبل العميل، فالمصرِف الذي تكون سوقه المحتملة أو حصته السوقية ضيقة أو صغيرة يعير اهتماماً أكبر لموضوع تكريس ولاء قاعدة العملاء القائمين من خلال مَنحهم ضمانات تشجيعية، بهدف الاحتفاظ بهم وعدم التفريط بهم، فهؤلاء هم عملاؤه الدائمون الذين يمثلون رأس ماله ورصيده الدائم.

6- عندما تؤثر الكلمة المنطوقة (Word Of Mouth) على عمل المصرِف، فالنسبة لهذا النوع من المصارف، تلعب الجماعات المرجعية وجماعات التأثير الأخرى دوراً كبيراً في توليد المزيد من فرص النمو للمصرِف وعندما يكون من الممكن زيادة رضا العملاء من خلال توفير ضمانات الخِدمة، فإن هذا الاتجاه يؤثر بشكل كبير على العملاء الجُدد.

(4) خصائص ومميزات الضمان المثالي

يمكن أن نستنتج عدداً من خصائص ومميزات الضمان المثالي (Ideal Guarantee):

1. أن يكون الضمان سهل الفهم من قبل العميل، وأن تكون الرسالة المتضمنة فيه بسيطة وواضحة ودقيقة.
2. أن يركز الضمان على حاجات العميل الفعلية.

3. أن لا تكون الضمانات مشروطة، حيث أن المبالغة في وضع الشروط التعجيزية تقلص من تأثير الضمان أو فائدته بالنسبة للعميل، وتجعله عقيماً.
4. أن يكون الضمان مريحاً بالنسبة للعميل قدر تعلق الأمر بتنفيذه لصالحه، فالوعود المتضمنة في الضمان يجب أن تكون في متناول العميل، وأن لا تكون تعجيزية، بمعنى صعوبة الوفاء بها. فالوعد الذي يقول "يتعهد المصرِف بتعويض العميل عن أية أضرار تلحق به جراء عدم تسّمه القرض في الموعد المتفق عليه أو استصدار رسالة الاعتماد في الوقت المطلوب. مثلاً: يجب أن لا يرهق العميل عندما يطالب المصرِف بتعويض عن الضرر إذا ما حصل.
5. أن يكون الضمان ذا قيمة فعلية للعميل، فالوعود الجوفاء تلحق أضرارًا بالغة بسمعة المصرِف، إن الوعود والضمانات ينبغي أن تساهم بشكل فعلي في تقليص درجة المخاطرة المرتبِطة بشراء الخِدمة المالية أو المصرِفية.

الملخص

تناول هذا الفصل، توضيح العلاقة التفاعلية بين المصرِف والعميل، وتم تحديد ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد، هي: العلاقات التفاعلية البعيدة، التي تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة. والعلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية، حيث يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخِدمة، ويكون وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخِدمة، والعلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة، وتحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.

وتناول الفصل أيضًا، الاستراتيجيات التي تساعد المصرِف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية، وتم تحديد نوعين من تلك الاستراتيجيات، هما: الاستراتيجيات الخاصة بتشخيص وفهم وإدارة العلاقات التبادلية الشخصية، والتي تتعلق بالعلاقات التبادلية بين المصرِف والعملاء، وكذلك العلاقات التبادلية بين المستفيدين أنفسهم في النظام، والاستراتيجيات الخاصة بالعلاقات التفاعلية بين عناصر بيئة الخِدمة.

وفي إطار الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة، فقد بين الفصل أن نجاح المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات الخِدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها، من خلال تعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو.

وتناول الفصل مجموعة من القضايا ذات العلاقة بمجالات الاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة، وتمثلت تلك القضايا في توضيح مفهوم تسويق العلاقة وأهميته للمصارف، والبحث في استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء، وتوضيح خصائص ومميزات الضمان المثالي، وتحديد متطلبات وشروط الضمان الفاعلة.

مسرد المصطلحات

- **العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد Service Encounter**: هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخِدمة.
- **العلاقـات التفاعليـة البعيـدة Remote Encounters**: العلاقـات التـي تتحقق عنـدما يتفاعـل المستفيد مع الخِدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة.
- **العلاقات التفاعليـة المباشرة والشخصيـة Direct Personal Encounters**: يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخِدمة، ويتفاعل وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخِدمة.
- **العلاقات التفاعليـة الشخصيـة غير المباشرة Indirect Personal Encounters**: العلاقات التي تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.
- **العلاقات التفاعليـة الشخصيـة غير المباشرة Indirect Personal Encounters**: العلاقات التي تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.
- **الاحتفاظ بالعملاء Client Retention**: عملية تحويل الزبائن الجُدد إلى زبائن دائمين، ومن ثم تحوليهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين حميمين عن مؤسسة الخِدمة.
- **التسويق الداخلي Internal Marketing**: **ويكون من خلال** العلاقات مع الجمهور الداخلي للمصرِف، والذي يعدّ عنصراً حيوياً من عناصر مدخل تسوق العلاقة؛ فالعاملون داخل المصرِف بحاجـة للشـعور بالانتمـاء الأصـيل إلـى مؤسسـاتهم، وهـذا لا يتحقـق إلا مـن خـلال بنـاء علاقـات حميمية صادقة ومخلصة مع المصرِف المعني.
- **الجماعات المرجعيـة Reference Groups**: الأشخاص أو المؤسسات الذين يشكلون مرشداً وموجهاً للآخرين لتوجيههم بالتعامل مع هذا المصرِف أو ذاك، ومن أمثلتها الشركات الاستثمارية، ورجال الأعمال البارزون وغيرهم.

أسئلة للمناقشة

1. وضح العلاقة التفاعلية بين المصرِف والعميل؟
2. هناك ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد، ما هي تلك العلاقات؟
3. هناك عدد من الخصائص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخِدمة والمستفيد، بين تلك الخصائص؟
4. وضح المقصود بالعلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخِدمة؟
5. هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المصرِف في تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية بين المصرِف والعميل، ما تلك الاستراتيجيات؟
6. ما المقصود بالإدارة التوافقية؟
7. تأخذ عملية إدارة العلاقات التبادلية بين العملاء أنفسهم عدة أشكال، بينها؟
8. بين كيف يمكن أن يقوم البنك بالاحتفاظ بالعملاء؟
9. تأخذ عملية تسويق العلاقة ثلاثة جوانب مكمِّلة لبعضها البعض، بينها؟
10. بين كيف يتم تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للمصرِف؟
11. هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف لغرض الاحتفاظ بالعملاء لديها، وبالتالي كسب ولائهم وانتمائهم للمصرِف، ما هي تلك الاستراتيجيات؟
12. ما متطلبات وشروط الضمانات الفاعلة للحصول على أعلى مردود ممكن من ضمان الخِدمة؟
13. ما خصائص ومميزات الضمان المثالي؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **يوجه التسويق الداخلي إلى الجهات التالية:**

أ. عملاء المصرف الدائمين

ب. العملاء المقيمين في نطاق البلد الذي يعمل به المصرف

ج. الموارد البشرية العاملة في المصرف

د. (أ+ج)

2. **الطريقة الأمثل لتعامل المصرف مع شكاوي العملاء، هي:**

أ. معاقبة الموارد البشرية المخطئة

ب. دفع التعويضات للعملاء المشتكين

ج. وضع اللوم على الزبون وتجاهل الشكوى

د. تدريب العاملين على حل المشكلات وامتصاص غضب الزبون

3. **لتوطيد العلاقة بين المصرف والعاملين يمكن اتباع الآتي باستثناء:**

أ. إصدار القوانين لتنظيم العلاقة بين الموارد البشرية العاملة في المصرف

ب. تشجيع العملاء على التشارك في خبراتهم

ج. تثقيف العملاء بقوانين وتعليمات وخدمات المصرف

د. اتباع إستراتيجية خاصة للتمييز بين العملاء

4. **تفاعل العميل مع الخدمة يتضمن:**

أ. تفاعل مع القائمين على الخدمة ب. مع المستفيدين (الزبائن) الآخرين

ج. مع عناصر البيئة المادية د. جميع ما ذكر

5. **من الخيارات المتاحة أمام المصارف لتعزيز ولاء العميل والاحتفاظ به:**

أ. خدمات قبل و ما بعد البيع

ب. إنشاء وحدات إدارية متخصصة بالتسويق

ج. تحفيز الموارد البشرية

د. (ب + ج)

6. **يقدم المصرف ضمانات حول الخدمة المقدمة في حالة:**

أ. قلة خبرة العميل بالخدمات المقدمة ب. تأثر سمعة العميل بفشل تقديم الخدمة

ج. زيادة أهمية العميل للمصرف. د. جميع ما ذكر

7. **يقتضي التحول من نمط التعامل التجاري (Transactional) إلى النمط العلائقي ما يلي باستثناء:**

أ. التحسين المستمر لجودة الخدمات

ب. التركيز على العلاقات قصيرة الأجل مع العميل

ج. إنشاء قواعد خاصة لمعلومات العملاء

د. تقديم الخدمات التي تتسم بإضافة القيمة

8. **يمكن استخدام استراتيجيات ضمان الخدمة في الحالات الآتية باستثناء:**

أ. للعناصر غير الملموسة في الخدمة ب. للخدمات المسيطر عليها

ج. لكبار العملاء الدائمين د. للخدمات التي يمكن التنبؤ بعوائدها

9. **التالية من صفات الضمانات المثالية باستثناء:**

أ. أن تكون مرتبطة بشروط حازمة

ب. ان تترافق بها الوعود مع الأعمال الفعلية

ج. سهولة فهمها من قبل العميل

د. التركيز على جميع حاجات العميل الفعلية

10. **أحد الآتي لا ينطبق على العلاقات التفاعلية:**

أ. تسودها الحوارات الرسمية المتعلقة بالعمل

ب. ضرورة المعرفة المسبقة بين العميل والمصرف

ج. يشترط ان تكون هادفة

د. تكون محددة وفقا لطبيعة ومحتوى الخدمة المطلوبة

11. **أحد العبارات الآتية لا تنطبق على البيئة المادية:**

أ. تؤثر على قرار استمرار العميل بالتعامل مع المصرف

ب. لا تأثير لها على الموارد البشرية العاملة في المصرف

ج. تؤثر على العميل والموظف في آن معاً

د. تختلف البيئة المادية باختلاف نوع الخدمة المقدمة

12. **التالية من استراتيجيات إنجاح العلاقات التفاعلية التبادلية بين العميل والمصرف باستثناء:**

أ. التدريب المستمر وتطوير العاملين

ب. تقديم الخدمات بأسعار اقل من المنافسين

ج. ارتباط تقييم الأداء بجودة الخدمة لمقدمة

د. تحفيز ومكافأة المجدين

13. **تتضمن العلاقات التبادلية بين المستفيدين في النظام:**

أ. العلاقات بين مقدمي الخدمة والعملاء

ب. العلاقات بين إدارة المصرف والموظفين

ج. العلاقات بين العملاء فيما بينهم

د. العلاقات بين الإدارة والعملاء

14. **يتضمن مفهوم العلاقة التفاعلية بين المصرف والعميل الآتي:**

أ. الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها المستفيد مع الخدمة

ب. العلاقات الشخصية مع مقدمي الخدمة

ج. التفاعل مع العناصر الملموسة

د. جميع ما ذكر

15. **يطلق على تفاعل العميل مع الخدمة من خلال البريد:**

أ. العلاقة التفاعلية المباشرة

ب. العلاقة التفاعلية الشخصية

ج. العلاقة التفاعلية البعيدة

د. العلاقة التفاعلية الشخصية غير المباشرة

16. **تتحقق العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية بالاتي:**

أ. الحضور المادي للعميل إلى المصرف

ب. أن يتعامل وجها لوجه مع مقدم الخدمة

ج. الاتصال الشخصي المباشر مع القائمين على الخدمة

د. جميع ما ذكر

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) الهدف الأساسي من استراتيجيات ضمان الخدمة، تعزيز إحساس الموظفين بالأمان
2. (   ) تطبق استراتيجيات الضمان في الخدمات المسيطر عليها كليا من قبل المصرف
3. (   ) يمكن اعتبار العميل المصدر الوحيد الذي يقدم الدعم لبقاء المصارف واستمرارها بالعمل بنجاح
4. (   ) عند تقديم الشكاوي حول جودة الخدمة، يجمع العملاء على معاقبة الموظف الذي تسبب بالخطأ
5. (   ) تقدم ضمانات للعميل في حالة قلة خبرته بالخدمات المقدمة
6. (   ) يجب عدم المبالغة في وضع الشروط على الضمانات الممنوحة للعملاء
7. (   ) تعتبر ثقة العميل بالمصرف شرطا أساسيا لتحقيق العلاقات التفاعلية
8. (   ) تسود الحوارات الرسمية عادة في العلاقات التفاعلية
9. (   ) تكرار زيارة العميل للمصرف، يجعل العلاقة بينهما قصيرة الأجل
10. (   ) عند تصميم الخدمات المصرفية لا يشترط وجود علاقة تفاعلية بين المصرف والعميل
11. (   ) تهدف العلاقات التفاعلية دائما إلى تحقيق أهداف المصرف
12. (   ) يمكن اعتبار التمييز بين العملاء في جودة الخدمة المقدمة، يتنافى مع المسؤولية الاجتماعية تجاه جميع أفراد المجتمع
13. (   ) يشترط لتحقيق العلاقة التفاعلية المعرفة المسبقة بين المصرف والمستفيد من الخدمة
14. (   ) تركز المصارف على علاقاتها مع كافة الجماهير الداخلية والخارجية بدون استثناء
15. (   ) يمكن ان تشكل الحوارات الجانبية بين العملاء وتبادل الخبرات عائقا للخدمات المصرفية
16. (   ) يزيد النمط التعاملي التجاري (Transactional Focus) من الفجوة بين الزبون والمصرف
17. (   ) يطلق مصطلح التسويق الداخلي على تسويق الخدمات المصرفية (محليا)

الفصل التاسع

التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرِفي

Strategic Planning for Bank Marketing

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية، من خلال شرح:
   - شرح حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف
   - توضيح المقصود بالتحليل والتفكير الاستراتيجي
2. توضيح مفهوم التخطيط المصرِفي
3. بيان المقصود بتجزئة السوق المصرِفية، من خلال تحديد:
   - أسس تجزئة السوق المصرِفية
   - كيفية اختيار أجزاء أو قطاعات السوق المصرِفية المستهدفة
   - حاجات العميل التي لم يتم إشباعها
   - التعرف على المنافسين
   - كيفية التعرف على البيئة الخارجية
   - تحليل مكامن قوة وضعف المصرِف
4. تحديد المقصود بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي الشامل

الفصل التاسع

التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرِفي

Strategic Planning for Bank Marketing

المقدّمة Introduction

يتخذ مسؤولو التسويق في المصارف الكبيرة قرارات تخص منتَجاتهم وخدماتهم المصرِفية، على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي. وغالباً ما تكون القرارات التنفيذية عبارة عن واجبات يومية لإدارة أعمال قائمة مع إعطاء اهتمام أكبر للمشكلات الجارية، هذا يشمل الترويج لخدمات ومنتَجات المصرِف وصياغة الإعلانات وتحديد قطاعات السوق المصرِفية المستهدفة. وتقع هذه الواجبات الإدارية في إطار إدارة وتخطيط الخِدمة أو المُنتج المصرِفي.

أما القرارات التسويقية الإستراتيجية، فتهتم بمستقبل السوق والصناعة المصرِفية. والمزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها، والأسواق الجديدة التي سيتم دخولها، وكيف يمكن للمصرِف أن يتنافس في هذه الأسواق، وبأي خدمات أو منتَجات مصرِفية سيتنافس. ويهتم التسويق الاستراتيجي في المصارف بقابلية أو قدرة المصرِف على النمو على المدى البعيد.

والتخطيط الفعّال مطلوب على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، ولتحقيق البقاء (Survival) يتعين على المصرِف أن يبحث باستمرار عن فرص للخدمة المصرِفية الجديدة، وبمجرد دخول المصرِف إلى السوق، سواء بخدمة جديدة أو بخدمة معّدلة، يتعين عليه أن يدير تلك السوق بفعالية.

وتعتبر إستراتيجية التسويق، والزبائن الذين يشكلون السوق المستهدفة نقطة البداية ومدخلات استراتيجيات وحدات الأعمال، مما يؤكد على أن الاستراتيجيات التسويقية تشمل جميع المنظمة، وتتضمن كافة العمليات والأنشطة التي من شأنها أن تخلق القيمة للزبون (Cravens & Piercy, 2009).

يتناول هذا الفصل، كيفية صياغة الإستراتيجية، توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية، من خلال شرح حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف، وتوضيح المقصود بالتحليل والتفكير الاستراتيجي، ويتناول الفصل أيضًا توضيح مفهوم التخطيط المصرِفي، وبيان المقصود بتجزئة السوق المصرِفية، وتحديد المقصود بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي الشامل.

أولاً ـ صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

تُعدّ صياغة إستراتيجية فعّالة ومؤكدة للتسويق من أصعب المهام، فنادراً ما تتيسر لمديري المصارف المعلومات الكافية التي ينشدونها لاتخاذ القرارات الصائبة، علاوة على ذلك، فإن المعلومات المتاحة قد يصعب الاستفادة منها، خاصة إذا تعلق ذلك بالبيئة المستقبلية للأعمال المصرِفية، وسيتم فيما يلي شرح حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف، وتوضيح المقصود بالتحليل والتفكير الاستراتيجي.

حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف: *يتُحدّد من خلال حجم السوق الذي يرغب المصرف باستهدافه، والميزة التنافسية أو الأصول والمهارات والموارد التي يمتلكها المصرف والتي تساعد على تحقيق أداء متميز بالكيف أو الكم أو كليهما.*

(1) حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف

إذا سألت معظم مديري المصارف في العالم عن ماهية الإستراتيجية، فإنك غالباً ما تسمع إجابات مثل: "إنها الطريقة التي نتبعها لتحقيق أهدافنا". وهذه بالتأكيد إجابة يكتنفها الغموض وتسودها العمومية، فكلمة إستراتيجية (Strategy) دارجة في اللغة، وهي لا تستخدم في مجال الأعمال والتسويق فقط، وإنما ترتبط أيضًا بالسياسة وبالأعمال العسكرية وبالأنشطة الرياضية، لذا فإننا نعرّف حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف بالموضوعات التي تؤثر مباشرة على القرارات المتعلّقة بكل من:

1. حجم السوق الذي يرغب المصرِف باستهدافه، ويعرّف السوق بالعلاقة مع العملاء أو الخِدمة المصرِفية أو بما يشبعها من حاجات أو بالتقنيات المستخدمة في المصارف.
2. الميزة التنافسية (Competitive Advantage) أو الأصول والمهارات والموارد التي يمتلكها المصرِف والتي تساعد على تحقيق أداء متميز بالكيف أو الكم أو كليهما.

(2) التحليل والتفكير الاستراتيجي

لا تكفي دقة الحكم على الأشياء لاتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة دون تحليل شامل، فعندما ينظر الصيرفي الاستراتيجي إلى موقف يستدعي قراراً متعلقاً بحجم السوق المصرِفية أو الميزة التنافسية، يواجَه عادة بحالات عدم التأكد (Uncertainty) التي تؤثر على القرار مباشرة، ويمكن ترجمة حالة عدم التأكد إلى أسئلة إستراتيجية؛ مثال:

1. <u>أسئلة تتعلق بالعميل</u>: من هُم العملاء المحتملون؟ وهل هناك عملاء لم تتم خدمتهم بالشكل الكافي؟
2. <u>أسئلة تتعلق بالمنافسين</u>: ما المصارف أو المنشآت المالية التي من المحتمل أن تنافس؟ وما الأسس التي يبني عليها المصرِف ميزة تفوقه؟
3. <u>أسئلة تتعلق ببيئة المصرِف</u>: ما عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المصرِف؟ وكيف تتغير هذه العوامل؟

4. **أسئلة تتعلق بقرار المصرِف:** كيف يقرر المصرِف أهمية السوق؟ وما النتائج المتوقعة لإستراتيجية معينة؟

يُعَدُّ التحليل الرسمي ضرورياً للإجابة على هذه الأسئلة، باعتبار أن مدير المصرِف يستخدم تلك الإجابات لدى اتخاذ قراراته، وحتى يكون للأسئلة الإستراتيجية معنى، يجب أن تتعلق بقدرة المصرِف على الحصول على ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق، أما العناصر المؤثرة على تلك القدرة فهي العملاء والمنافِسون، والمصرِف ذاته، وبيئته الخارجية.

تجزئة السوق Market Segmentation: *تحديد أجزاء السوق (أو قطاعاته) بالعملاء، أو المنتجات والخدمات المصرفية، أو التقنيات، أو الحاجات، وترجع أهمية التجزئة لكونها تشكل الإطار الذي يحدد حجم السوق المستهدفة.*

بالنسبة للعملاء، تهتم الإستراتيجية بتجزئة السوق (Market Segmentation) وفهم دوافعه، ويتم تحديد أجزاء السوق (أو قطاعاته) بالعملاء، أو المنتَجات والخدمات المصرِفية، أو التقنيات، أو الحاجات. وترجع أهمية التجزئة لكونها تشكل الإطار الذي يحدد حجم السوق المستهدفة (مثلاً: أي أجزاء أو قطاعات سيتم خدمتها؟). أما دوافع العميل، فإن الضرورة تقتضي فهمها، لأن المهارات، وأصول المصرِف اللازمة لتغطية هذه الدوافع – التي لا يتم إشباعها حالياً بواسطة المنافسين – تمثل مفتاح أعمال المصرِف لحصوله على ميزة تنافسية في قطاع معين.

بالنسبة للمنافسين، تهدف فكرة الميزة التنافسية إلى استغلال ضعف المنافس أو تحييد قوته، وتأتي أهمية السؤال: من هم المنافِسون؟ من خلال ملاحظة ميل المصارف في الغالب نحو التقليل كثيراً من حجم منافسيها، فعلى سبيل المثال، مما يؤخذ على المصارف الوطنية (داخل البلد الواحد) غضّ الطرف عن التهديد الذي تشكله المصارف الأجنبية، سواء داخل البلد الواحد أو خارجه. فالمصارف العربية مثلاً لم تحسب حساب التهديدات التي تشكلها المصارف الأجنبية العملاقة التي تعمل في العديد من البلدان العربية.

الأسئلة الخاصة بالمصرِف ذاته: وتماثل في أهميتها أسئلة المنافسين، إذ توفر أسس تقويم الميزة التنافسية، ويتمثل الاختلاف الرئيس بين إجابة أسئلة نقاط ضعف وقوتك وبين تلك التي تخص منافسيك في مستوى المعلومات المتاحة لك.

أسئلة البيئة الخارجية: إذ يواجه كل مصرِف قوى خارجية تؤثر في اختياراته الإستراتيجية. وتتضمن هذه القوى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية. تهتم الأسئلة الخاصة بهذه العوامل بما يطرأ عليها من تغيرات، والتأثيرات التي ستحدثها في السوق المصرِفية أو المالية، وهل تمثل أي فرص يمكن استثمارها أو تهديدات يمكن تحييدها.

ثانياً . التخطيط المصرِفي Banking Planning

رغم ما تبذله المصارف من جهود للحصول على إجابات للأسئلة الإستراتيجية المحددة، فإن مديري المصارف، باستثناء عدد قليل من كبريات المصارف العالمية، ما زالوا يتخذون قرارات ذات نتائج سيئة، و يعود ذلك إلى أن التحليل مهما كان متقناً وشاملاً فإنه لا يزيل – تماماً – حالة عدم التأكد، أو أن السبب يعود إلى أن بعض المديرين لا يملكون القدرة على ترجمة نتائج التحليل إلى قرارات، وكما أشرنا فإن عدم التأكد لا يمكن إزالته، وكذا المخاطر المترتبة على تقديم الخدمات المصرِفية. إلا أن هناك سُبلاً يمكن اعتمادها لتلافي أو تجاوز عجز مديري المصارف، ومن أبرز هذه الطرق عملية التخطيط المصرِفي الشامل (Total Banking Planning). فالتخطيط السليم يضمن طرح الأسئلة الإستراتيجية الصائبة، ويؤدي إلى إجراء التحليل المناسب. أما الشمول فإنه يحقق رؤية أجزاء كثيرة من المعلومات بحيث يسهل على متخذ القرار العمل في عالم معقد يبعده عن ارتكاب أخطاء قاتلة والاهم أن يكون التحليل مبسطاً وواقعياً، فإذا زاد التحليل عن حده (الإفراط في التحليل) فقد يرى صانع القرار الواقع أكثر تعقيداً، الأمر الذي قد يعرضه للوقوع في أخطاء جديدة.

***عملية التخطيط المصرفي Bank Planning Process**: هي العملية التي يتبعها المصرف لإزالة حالة عدم التأكد، وبالتالي طرح الأسئلة الإستراتيجية الصحيحة، ثم الإجابة عليها بأكبر قدر من الدقة، ثم استخدام هذه الإجابات عند اتخاذ القرارات.*

وعملية التخطيط (Planning Process) غالباً ما تجري وفق رؤية محددة وتتبع جدولاً ملزماً للأعمال المصرِفية والمالية، ويتعين على المصارف أن توفر دليل تخطيط رسمي توضح فيه كيفية إجراء عملية التخطيط. وعادة ما يكون ناتج عملية التخطيط وثيقة تمثل الخطة الإستراتيجية، وقد حدد كل من Cravens & Piercy (2009). مجموعة من المراحل المتتابعة لعملية تخطيط التسويق الاستراتيجي، تبدأ بالتحليل الاستراتيجي الداخلي من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف، وتمثل نتائج التحليل البيئي نقطة الانطلاق نحو صياغة رسالة وحدات الأعمال، ووضع الأهداف، واختيار الإستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

وتتضمن الاستراتيجيات التسويقية، تحديد الأسواق المستهدفة، وأولوياتها، والموارد المتاحة وكيفية تخصيصها على النشاطات التي تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

أما Belch & Belch (2007) فقد فصلا العملية إلى مجموعة من المراحل تبدأ بالتحليل البيئي وتنتهي بتقديم الخدمات إلى المستهلك النهائي كالآتي:

1. تحليل كل من: الفرص، والمنافسين، والأسواق المستهدفة.
2. تحديد الأسواق المستهدفة، وتجزئة الأسواق واختيار السوق المستهدف، ومن ثم التموضع من خلال الاستراتيجيات التسويقية.

3. صنع القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي. والتي عادة ما يتمخض عنها حملات المزيج الترويجي بعناصره (الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي ، العلاقات العامة...).

4. وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي.

تجزئة السوق المصرفية Bank Market Segmentation: *تحديد أنماط العملاء وفقاً لاختلاف استجاباتهم لإستراتيجية تسويق معينة، وتعد تجزئة السوق مفهوماً رئيساً في إستراتيجية التسويق المصرفي، وبدونها يعامل المسوقون المصرفيون كل أجزاء السوق المصرفية بمعيار ثابت.*

ثالثاً . تجزئة السوق المصرِفية Bank Market Segmentation

تتضمن عملية تجزئة السوق المصرِفية تحديد أنماط العملاء وفقًا لاختلاف استجاباتهم لإستراتيجية تسويق معينة، والاستجابة التي قد تتراوح بين الحساسية تجاه سعر الفائدة، والحصول على منافع مرغوبة، يُنظر إليها من زاوية تجانسها في قطاع معين من السوق، وعدم تجانسها مع القطاعات الأخرى. وتُيسِّر عملية تجزئة السوق بناء القرارات الخاصة بتحديد حجم السوق وتحديد الأسواق التي سيتم فيها استثمار موارد المصرِف، حيث تُحدِّد الأسواق للمنتَجات والخدمات المصرِفية. لذلك تعد تجزئة السوق مفهوماً رئيساً في إستراتيجية التسويق المصرِفي، وبدونها يعامل المسوقون المصرِفيون كل أجزاء السوق المصرِفية بمعيار ثابت.

ويعتبر كل من Cravens & Piercy (2009) ان عملية تجزئة السوق ليست بالسهلة لأنها ترتبط بالعميل، وفهم احتياجاته التي تتصف بالتصاعد المستمر، في ظل بحثه عن الندرة والتفرد والتميز في ما يشبع حاجاته من خدمات، وتنشأ صعوبة أخرى في تحديد الاختلافات في أمزجة وشخصيات العملاء، وأعمارهم، ونوعهم الاجتماعي، وأنماط حياتهم إلى غير ذلك من المتغيرات التي يختلف بها العملاء، وكيف يمكن للمصارف أن تختار السوق المستهدف من بين هؤلاء، ومن ثم السعي نحو التموضع وصياغة البدائل الإستراتيجية الملائمة لكل سوق.

فمثلاً، يشتري الناس القروض لأسباب مختلفة: لتشييد مسكن، أو شراء سلع، أو دفع دين للغير، أو تمويل صفقة تجارية، أو فتح مشروع تجاري/صناعي. إن عملية تحديد قطاعات العملاء الراغبة في الحصول على منافع معينة يمكن أن يكون حيوياً لإستراتيجية التسويق، فلا يستطيع المصرِف تصميم وتسويق خدمة مصرِفية محددة، إلا إذا تحقق من وجود طلب عليها؛ إذ أن التعرف على شخصية من يريد الخِدمة المصرِفية، وأين يقطن، وما درجة الموثوقية به، أو وضعه المالي، أو سمعته وغيرها تعتبر أموراً مهمة لتحديد المناطق الجغرافية التي يجب أن تعرض فيها هذه الخِدمة، وأين سيتم الإعلان عنها. وقد تشكل التجزئة في حد ذاتها مدخلاً لخلق ميزة تنافسية، ويوضح الجدول رقم (4) الخطوات الرئيسة لتجزئة السوق المصرِفية.

الخطوات الرئيسة لتجزئة السوق المصرِفية:	
الخطـوة الأولـى: طـرح أسـئلة إداريـة إسـتراتيجية تـتم الإجابـة عليهـا مـن خـلال الدراسة	- ما القطاعات المستهدفة ؟ - من الذي يشتري خدماتنا ومنتَجاتنا المصرِفية ؟ - هل هنـاك فئـات مستهدفة حساسـة تجـاه سـعر الفائدة؟ - مـا عـادات اسـتخدام هـذه الفئـات لوسـائل الاتصال؟
الخطـوة الثانيـة: تحديد الأسس المحتملـة للتجزئة	<u>**السوق الاستهلاكية**</u>: السن، الجنس، الدخل، المنافع المطلوبة. السـوق الصـناعية: طبيعـة النشـاط، حجـم الشركة، المنافع المطلوبة.
الخطوة الثالثة: جمع البيانات	المسـح الميـداني-خـدمات المعلومـات، المنظمات والهيئات الرسمية –الانترنت.
الخطوة الرابعة: تحليل البيانات	ترتيب المدركات، التحليل الإحصائي، تحليل المخاطر، تحليل المنافسين، تحليل الانحدار.
الخطوة الخامسة: تفسير البيانات	الوصول إلى إجابات وافية للأسلة المطروحة في الخطوة الأولى.

الجدول رقم (4)

الخطوات الرئيسة لتجزئة السوق المصرِفية

وتستمد عملية تجزئة السوق قيمتها من ثلاثة افتراضات:

1. يختلف العملاء في كثير من الأوجه.
2. يتعلق جزء كبير من هذا الاختلاف بالطلب على الخدمات المصرِفية.
3. يمكن عزل العملاء المختلفين في الطلب عن غيرهم.

ففي الافتراض الأول: تكون بعض أوجه الاختلاف واضحة تماماً مثل: الجنس، والعرق، والسن، والدخل.. الخ. بينما لا تكون كذلك في بعضها الآخر مثل: القيم الشخصية، وتولد هذه الاختلافات عوامل تستخدم كأساس لتجزئة الأسواق.

ويعني الافتراض الثاني: أن قطاعات السوق يجب أن تتميز باختلاف خصائص الطلب. فمثلاً، تختلف مدخرات القطاع الاستهلاكي (العائلي) عن مدخرات قطاع الأعمال، أو القطاع الحكومي أو القطاع الدولي.

أما الافتراض الثالث: فيتميز بأهمية خاصة، حيث يحتاج المصرِف إلى طريقة معينة للوصول إلى قطاعات معينة من العملاء.

وحيث إن اهتمامنا ينصب على إستراتيجية التسويق فإننا سنركز على الأسئلة الإدارية المتعلِّقة بالإستراتيجية بحيث نتمكن من تحديد أجزاء السوق المستهدفة. فمن بين متغيرات أو أسس التجزئة المتاحة، نهتم بما ينشده العميل من منفعة متأتية من الخِدمة المصرِفية، وعلى المصرِف أن يستهدف فقط أقسام السوق التي يمتلك لها أصولاً ومهارات كافية لبناء ميزة تنافسية راسخة. ويتعين على المصرِف أن يدرك حقيقة أن أقصر طريق لإشباع حاجات هؤلاء العملاء هو توفير المنافع التي يرغبونها، وهكذا تكون المنافع المرغوبة هي أساس تجزئة السوق لدى تطوير الإستراتيجية.

(1) أسس تجزئة السوق (الحداد، 2005)

عديدة هي المتغيرات التي يختلف العملاء على أساسها لدى تجزئة السوق (مثل السن، والجنس، والدخل، والدين..الخ)، ويمكن لكل منها أن يمثل أساساً لتجزئة السوق، فهناك، مثلاً، المصارف الإسلامية التي تعتمد الدين أساساً لتجزئة السوق، لكن هذه الأبعاد لا تتساوى فوائدها في جميع المواقف والأحوال؛ إذ يمكن تقسيم المتغيرات بطرق مختلفة حيث يجب أولاً فصل المتغيرات الأكثر أهمية للأسواق الاستهلاكية (القطاع العائلي مثلاً) عن تلك التي تخص الأسواق الصناعية (قطاع الأعمال أو القطاع الحكومي مثلاً)، فبعض المتغيرات مثل الموقع، والمنفعة المتوخاه تعتبر مفيدة في الحالتين الجدول (5) يوضح أسس تجزئة الأسواق المصرِفية الاستهلاكية والأسواق المصرِفية الصناعية.

أسس تجزئة الأسواق المصرِفية الاستهلاكية:	
العوامل العامة للعميل:	**العوامل السلوكية للعميل**
عوامل سكانية: الجنس، العمر، عدد الأولاد، المكان الجغرافي، المناخ، معدل الولادات..الخ.	- المنفعة المنشودة - الحاجة المطلوب تلبيتها - الولاء للمصرِف

عوامل اقتصادية: مستوى الدخل، التعليم، المهنة، الطبقة الاجتماعية..الخ.	- الموقف من المصرِف - التفضيل الحساسية تجاه سعر الفائدة، الإعلان، الترويج، موقع الرفع.. الخ.
أسس تجزئة الأسواق المصرِفية الصناعية:	
العوامل العاملة للمنظمة	**العوامل السلوكية للمنظمة**
- طبيعة النشاط - حجم المنظمة - الموقع الجغرافي - الحوافز والنظم الإدارية - مناخ العمل في المنظمة - التحالفات	- المنفعة المنشودة - استخدامات المنتج المصرِفي - الولاء للمصرِف - الاتجاهات - الإدراكات - التفضيلات

جدول رقم (5)

أسس تجزئة الأسواق المصرِفية

(2) اختيار أجزاء أو قطاعات السوق المصرِفية المستهدفة

بعد تحديد أجزاء السوق (Market Segments)، تصبح الخطوة التالية في العملية الإستراتيجية اختيار تلك الأجزاء التي يرغب المصرِفي في المنافسة فيها، ويجب أن يُبني هذا الاختيار في ضوء الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل هذا الجزء من السوق (أو القطاع السوقي) مشجّع بشكل كاف؟
2. هل يمتلك المصرِف ميزة تنافسية في هذا الجزء/القطاع من السوق؟
3. هل يمكن المحافظة على هذه الميزة التنافسية؟

إذا كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة بالنفي، فإن هذا الجزء من السوق غالباً ما يكون غير صالح لمنافسة المصرِف فيه.

فالمصارف تبحث عن تلك القطاعات السوقية الواعدة التي تعاظم أرباحها؛ أي أنها تبحث عن سوق فيها أعداد كبيرة من العملاء المحتملين ممن يحققون لها أعلى معدلات الأرباح. ولكي يتسنى للمصرِف النجاح في هذا القطاع من السوق أو ذلك على المدى البعيد، يجب أن يمتلك بعض المزايا التنافسية فيه. وقد يجد المصرِف أن هذا الجزء من السوق مغرياً إذا خلا من المنافسين الأقوياء، كما

ينبغي على المصرِف أن يحدد نقاط قوته وضعفه، ونقاط قوة وضعف المصارف المنافس. وعليه أن يسأل: ما الذي أمتلكه كمصرِف من أصول أو مهارات تسمح لي بتقديم المنافع المطلوبة من قبل العملاء المحتملين في هذا الجزء من السوق؟ والحكمة تكمن ليس فقط في امتلاك ميزة تنافسية، وإنما في المحافظة على هذه الميزة.

(3) تحديد حاجات العميل التي لم يتم إشباعها

يتعين على المصرِف تصميم إستراتيجية تمكنه من التوسع فيما يقدمه للسوق المصرِفية. توفر مصفوفة المنتج السوق لـ (Ansoff) طريقة مفيدة للمصرِف عند تحديده لاختيارات نموه.

يُقسم (Ansoff) المنتَجات إلى منتَجات موجودة وأخرى جديدة، ويطلق نفس المسميات على الأسواق الحالية والمستقبلية. فتتكون مصفوفة المُنتج /السوق الثنائية، والتي تحتمل الاستراتيجيات الأربع التالية، والتي تم تعديلها لتلائم الخدمات والمنتَجات المصرِفية.

1- إستراتيجية اختراق السوق وذلك من خلال زيادة الخدمات والمنتَجات المصرِفية **<u>الموجودة</u>** في السوق المصرِفية القائمة.

2- إستراتيجية تطوير السوق، وذلك من خلال تسويق منتَجات وخدمات مصرِفية موجودة في أسواق **<u>جديدة</u>**.

3- إستراتيجية تنويع السوق، وذلك من خلال تسويق منتَجات وخدمات مصرِفية **<u>جديدة</u>** في أسواق **<u>جديدة</u>**.

يتضمن اتجاه استراتيجيات تطوير المُنتج تعديل المنتَجات والخدمات المصرِفية الموجودة و /أو تطوير منتَجات وخدمات جديدة بالأسواق الحالية. وعند تطوير المنتَجات والخدمات المصرِفية الجديدة، يهدف المصرِف إلى دخول أسواق جديدة تماماً لم تُخدَم بواسطته من قبل، أو إضافة أجزاء أخرى من الأسواق التي يخدمها حالياً.

ويتم تطوير المنتَجات والخدمات المصرِفية داخل المصرِف إذا توافرت لدى المصرِف القدرات التقنية اللازمة. وإلا فالمصرِف يتبنى إستراتيجيات التحالف الاستراتيجي، أو امتلاك مصارف أخرى قائمة، ولكي يتحقق النجاح لإستراتيجية تطوير المُنتَج (تعديل المُنتج أو خلق منتَجات وخدمات مصرِفية جديدة)، يتعين على المصرِف فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للأجزاء المختلفة للسوق، كما يجب أن تتضمن أهداف المصرِف إشباع حاجات العميل التي تلبيها حالياً مصارف أخرى بطريقة غير مناسبة، وإشباع حاجات العميل غير المشبعة بعد. وقد استخدمت بعض المصارف مثل سيتي بنك ومانهاتن، إستراتيجية تلبية الحاجات التي لم يتم إشباعها كطريقة رئيسة للنمو.

(4) تحديد المنافسين

أصبح تحليل المنافسة في صناعة المصارف أكثر من مجرد نشاط وظيفي، إنه توصيف وظيفي أيضًا، حيث يوجد لدى كثير من المصارف إدارات متخصصة لتحليل المنافسين؛ ففي مثل هذه المصارف يوجد منافسون (على مستوى مديرين تنفيذيين) يحملون ألقاباً من قبيل مدير استخبارات المنافسة.

(Bank Competition Intelligence Director /Manager/Executive)

والواقع أن المنافسة ذات درجات متفاوتة، فليس من المنطقي تقسيم المنتَجات والخدمات المصرِفية إلى منافسة لـ سيتي بنك من البنك العربي.

كما إن المنافسة في صناعة المصارف يحكمها سلوك العميل، فإذا نظر العميل إلى سيتي بنك ومنهاتن وشيكاغو بنك على أنها مؤسسات تحتفظ بالأموال بشكل آمن، وأن هذا هو كل ما يهمه، فإن هذه المصارف تتنافس فيما بينها على هذا العميل.

إن النجاح في صناعة المصارف، أو في أي صناعة أخرى في الواقع، يعتمد بدرجة كبيرة على فهم المنافسين ذوي العلاقة، وسواء كان المنافِسون داخل الصناعة أو خارجها، فعلى رجل التسويق الاستراتيجي أن يدرك بأن العميل إذا لم يعثر على الخِدمة المصرِفية في السوق، فسوف يبحث عن البديل فوراً. إن مهمة مدير المصرِف الفعّال والكفء دائماً هي التأكد من أن تتوافر لخدماته ومنتَجاته المصرِفية أفضل فرص الاختيار بين البدائل المتاحة للعميل.

(5) التعرف على البيئة الخارجية

بعد تحديد اتجاهات العميل وحاجاته غير المشبعة وقوى المنافسة، يتجه التحليل إلى القوى البيئية الأخرى المؤثرة على استراتيجيات المصرِف، يتم التحليل على مستوى صناعة المصارف التي يتنافس فيها المصرِف. ولأن مستقبل أي صناعة يعتمد على سلوك عملائها ومنافسيها، ولأن هذا السلوك يتأثر بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، فإن هذه العوامل قد تخلق فرصاً جديدة للمصرِف أو تفرض عليه مزيداً من المخاطر.

يعتبر تحليل العوامل البيئية الأربعة عاملاً رئيساً في التحليل الخاص بنقاط أو مكامن قوة وضعف المصرِف والفرص والتهديدات التي يواجهها.

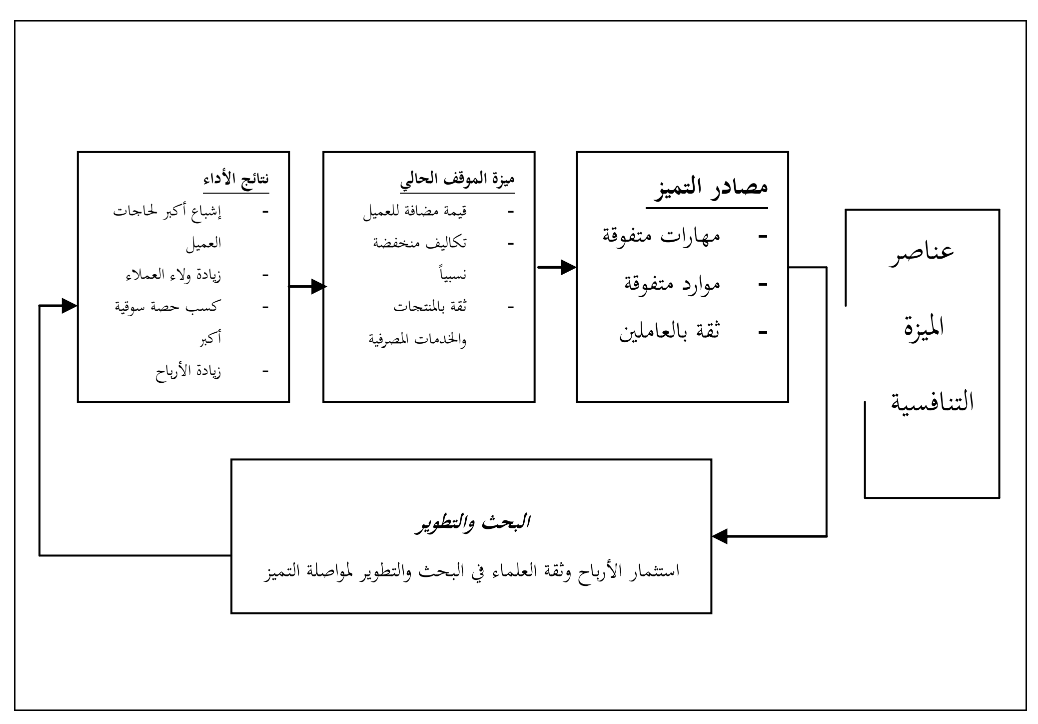
أما القسم الثاني من تحليل مكامن قوة وضعف المصرِف والفرص والتهديدات التي تواجهه، فيتعلق بمكامن قوة وضعف المصرِف بالنسبة لمنافسيه من المصارف الأخرى (الحاليين والمحتملين).

وتتضمن هذه التحليلات أيضًا تقويماً لموارد وإمكانيات المصرِف التي تؤهله للمنافسة في البيئة المستقبلية.

(6) تحليل مكامن قوة وضعف المصرِف

تتضمن إستراتيجية التسويق الفعّالة تحديد ميزة تنافسية دائمة، واستخدام برامج لتحقيقها. وفي طلب مثل هذه المزية، يستخدم المصرِف أصولاً ومهارات وموارد معينة لتنفيذ سياسات مصرِفية تؤدي لإنجاز أهدافها. وحالما يحلل المصرِف مهاراته وموارده مقارنة بما يمتلكه المنافِسون، يمكنه تحديد نقاط أو مكامن قوته (والكفاءات المحورية الإيجابية) ومكامن ضعفه (الكفاءات المحورية السلبية). ويتعين على المصرِف أن يستثمر مكامن القوة الموجودة لديه وأن يقلل من تأثير مكامن ضعفه حتى يتم له دفع خدماته ومنتَجاته المصرِفية للسوق بأسعار تنافسية وبشروط ميسرة، أو أن يضيف قيمة متفوقة للعميل تميزه تماماً.

وتستخدم الأرباح المحققة من السوق في زيادة مكامن القوة وتقليص مكامن الضعف بصفة دورية، وتتراوح المهارات والموارد التي تفيد هذه العميلة بين ما هو ملموس مثل النقود والآلات عالية التقنية وبين أشياء إجرائية وموقفية مثل طريقة خدمة المصرِف لعملائه وموظفيه، أو حتى سياساته الداخلية. مثلاً، إذا أشرك المصرِف عملاءه في عملية التصميم، ستتاح له فرصة أفضل لتقديم خدمات ومنتَجات مصرِفية ناجحة. الشكل (18) يوضح عناصر الميزة التنافسية.



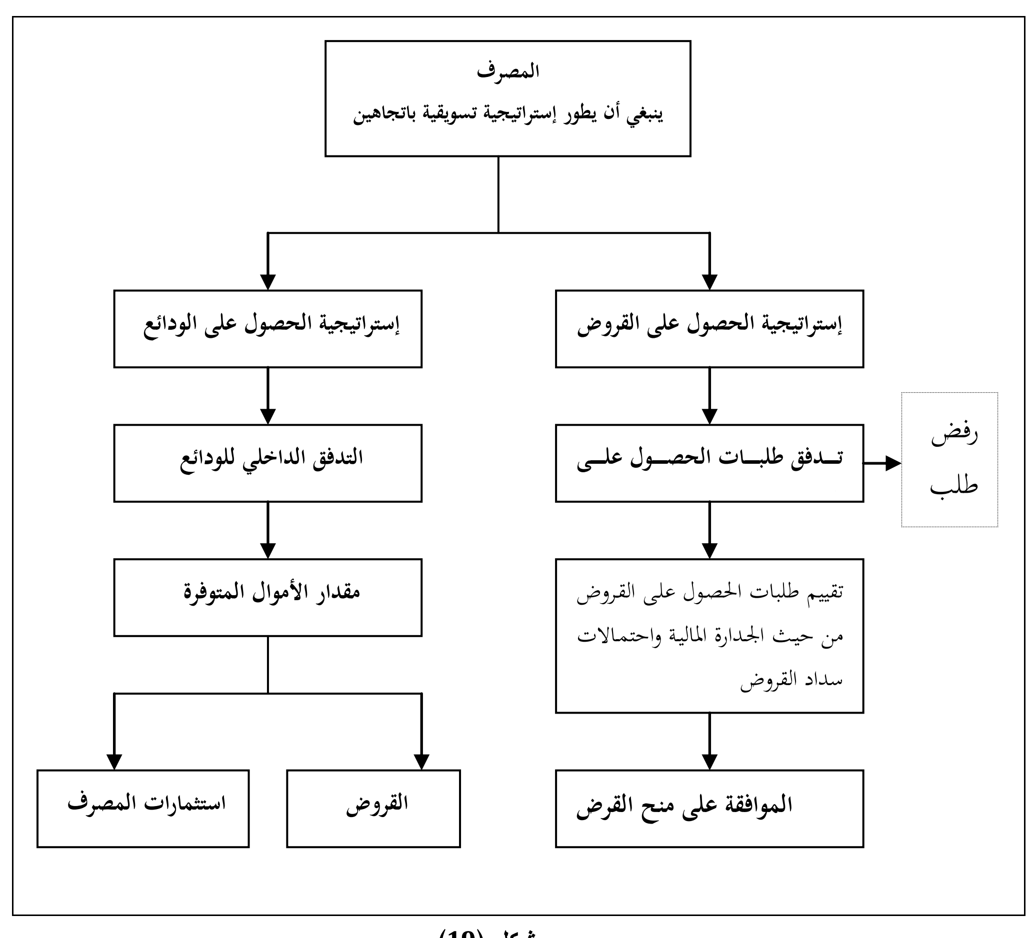
شكل (18)

عناصر الميزة التنافسية

رابعاً . التخطيط التسويقي الاستراتيجي الشامل

Comprehensive Banking Strategic Planning

الغالبيـة العظمـى مـن مـديري التسـويق فـي المؤسسـات الصـناعية لا تشـغل نفسـها كثيـراً بالجوانب الإنتاجية والتوريدية للعمل؛ فجهودهم تركز على تكوين وتلبية الطلب على السلعة، إلا أن هذا الشيء لا يحصل في صناعة المصارف. وعليه، يتعين تنفيذ إستراتيجية تسويقية شاملة لكل من سوق مصادر الأموال (Source Market) وسوق استخدامات الأموال (Use market). كما يوضحها الشكل (19).



شكل (19)

التحدي الفريد للتخطيط التسويقي الاستراتيجي للمصرِف

الملخص

تم في هذا الفصل، توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية التسويقية للمصارف، فصياغة إستراتيجية فعّالة ومؤكدة للتسويق تعّد من أصعب المهام، ونادراً ما تتيسر لمديري المصارف المعلومات الكافية التي ينشدونها لاتخاذ القرارات الصائبة، وتم بيان أن حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف تكون من خلال حجم السوق الذي يرغب المصرِف باستهدافه، والميزة التنافسية أو الأصول والمهارات والموارد التي يمتلكها المصرِف والتي تساعد على تحقيق أداء متميز بالكيف أو الكم أو كليهما.

كما تناول الفصل أيضًا، التخطيط المصرِفي، فبالرغم مما تبذله المصارف من جهود للحصول على إجابات للأسئلة الإستراتيجية المحددة، فإن مديري المصارف، باستثناء عدد قليل من كبريات المصارف العالمية، ما زالوا يتخذون قرارات ذات نتائج سيئة، و يعود ذلك إلى أن التحليل مهما كان متقناً وشاملاً فإنه لا يزيل – تماماً – حالة عدم التأكد، أو أن السبب يعود إلى أن بعض المديرين لا يملكون القدرة على ترجمة نتائج التحليل إلى قرارات، وبين الفصل أن هناك سُبلاً يمكن اعتمادها لتلافي أو تجاوز عجز مديري المصارف في اتخاذ القرارات الصائبة.

وتناول الفصل كذلك، تجزئة السوق المصرِفية، حيث تتضمن عملية تجزئة السوق المصرِفية تحديد أنماط العملاء وفقًا لاختلاف استجاباتهم لإستراتيجية تسويق معينة، والاستجابة التي قد تتراوح بين الحساسية تجاه سعر الفائدة، والحصول على منافع مرغوبة، يُنظر إليها من زاوية تجانسها في قطاع معين من السوق، وعدم تجانسها مع القطاعات الأخرى. وتُيسِّر عملية تجزئة السوق بناء القرارات الخاصة بتحديد حجم السوق وتحديد الأسواق التي سيتم فيها استثمار موارد المصرِف، حيث تُحدِّد الأسواق للمنتَجات والخدمات المصرِفية. لذلك تعد تجزئة السوق مفهوماً رئيساً في إستراتيجية التسويق المصرِفي، وبدونها يعامل المسوقون المصرِفيون كل أجزاء السوق المصرِفية بمعيار ثابت.

وتناول الفصل، التخطيط التسويقي الاستراتيجي الشامل، فمديرو المصارف يجب أن تكون توجهاتهم تسويقية وبشكل مضاعف، فهم يستخدمون التقنيات والأساليب التسويقية للحصول على المواد الخام (الودائع) والحصول على مستخدمي المواد الخام (المقترضون). وعليه، يتعين على المصرِف تنفيذ إستراتيجية تسويقية شاملة لكل من سوق مصادر الأموال وسوق استخدامات الأموال.

مسرد المصطلحات

- **تجزئـة السـوق Market Segmentation**: تحديد أجزاء السوق (أو قطاعاته) بالعملاء، أو المنتَجات والخدمات المصرِفية، أو التقنيات، أو الحاجات، وترجع أهمية التجزئة لكونها تشكل الإطار الذي يحدد حجم السوق المستهدفة.
- **عمليـة التخطيط المصرِفي Bank Planning Process**: هي العملية التي يتبعها المصرِف لإزالة حالة عدم التأكد، وبالتالي طرح الأسئلة الإستراتيجية الصحيحة، ثم الإجابة عليها بأكبر قدر من الدقة، ثم استخدام هذه الإجابات عند اتخاذ القرارات.
- **تجزئـة السـوق المصرِفية Bank Market Segmentation**: تحديد أنماط العملاء وفقًا لاختلاف استجاباتهم لإستراتيجية تسويق معينة، وتعد تجزئة السوق مفهوماً رئيساً في إستراتيجية التسويق المصرِفي، وبدونها يعامل المسوقون المصرِفيون كل أجزاء السوق المصرِفية بمعيار ثابت.

أسئلة للمناقشة

1. وضح كيف يتم صياغة إستراتيجية فعّالة ومؤكدة للتسويق؟
2. ما حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف؟
3. يعّرف حدود التسويق الاستراتيجي في المصارف بالموضوعات التي تؤثر مباشرة على القرارات المتعلِّقة بقضيتين أساسيتين، ما هما؟
4. بين كيف يؤدي التحليل والتفكير الاستراتيجي لاتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة؟
5. وضح المقصود بتجزئة السوق؟
6. ما المقصود بالتخطيط المصرِفي، وكيف يؤدي إلى اتخاذ قرارات مفيدة للمصارف؟
7. ما الخطوات الرئيسة لتجزئة السوق المصرِفية ؟
8. تستمد عملية تجزئة السوق قيمتها من ثلاثة افتراضات، ما هي؟
9. ما أسس تجزئة الأسواق المصرِفية؟
10. هناك أربع استراتيجيات يتم استخدامها لتحديد حاجات العميل التي لم يتم إشباعها، ما هي تلك الاستراتيجيات؟
11. بين عناصر الميزة التنافسية للمصرِف؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. تعتبر صياغة الإستراتيجية عملية صعبة نتيجة الآتي:

أ. عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب

ب. عدم الإفادة من المعلومات المتاحة

ج. تركيزها على عمليات التنبؤ المستقبلي لبيئة المصارف

د. جميع ما ذكر

2. التالية تتعلق بالقرارات التسويقية الإستراتيجية، باستثناء:

أ. الأسواق الجديدة المستهدفة

ب. الأهداف طويلة الأمد

ج. البرامج التشغيلية

د. مصادر الميزة التنافسية للمصرف

3. تحديد الخدمات التي ستحقق الميزة التنافسية للمصرف يعتبر من القرارات:

أ. المالية ب. التشغيلية ج. الروتينية د. الإستراتيجية

4. يطلق على المهارات والجدارات والموارد التي يملكها المصرف دونا عن المصارف المنافسة:

أ. الأسواق المستهدفة ب. الخدمات ذات القيمة العالية

ج. الميزة التنافسية د. (ب+ج)

5. يتم ترجمة حالة عدم التأكد إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بالآتي باستثناء:

أ. العميل ب. المنافسين ج. الموارد البشرية د. البيئة الخارجية

6. تتركز الأسئلة المتعلقة بالمنافسين على الآتي:

أ. نقاط القوة والضعف لدى المصارف المنافسة

ب. المصارف الأجنبية العاملة خارج السوق المحلي

ج. أنواع العملاء وأنماط حياتهم

د. جميع ما ذكر

7. **تقوم المصارف بتحليل البيئة الخارجية من اجل التعرف على:**

أ. نقاط القوة والضعف

ب. الفرص والتهديدات

ج. الموارد البشرية المؤهلة لاستقطابها

د. أذواق المستهلكين وصورتهم الذهنية عن المصرف

8. **تؤدي عملية الإفراط في التحليل البيئي إلى ما يلي:**

أ. الحصول على أكبر كمية من المعلومات

ب. التنبؤ المستقبلي الدقيق

ج. تكبد المصرف وقت وجهد وتكاليف إضافية

د. جميع ما ذكر

9. **أحد الآتي لا تعتبر من ضمن افتراضات عملية تجزئة السوق:**

أ. اختلاف العملاء في الكثير من الجوانب

ب. تتأثر عملية تجزئة السوق بتفضيلات مقدمي الخدمة

ج. يمكن عزل العملاء المختلفين عن غيرهم

د. تؤثر اختلافات العملاء على نوع الخدمات المصرفية

10. **من العوامل السكانية الخاصة بالعملاء:**

أ. مستوى الدخل الفردي ب. المستوى التعليمي

ج. الجندر، والعمر وعدد أفراد الأسرة د. الطبقة الاجتماعية

11. **من العوامل المنظمية التي تؤثر في عملية تجزئة السوق:**

أ. طبيعة النشاط ومناخ العمل في المنظمة ب. حجم المنظمة

ج. الموقع الجغرافي د. جميع ما ذكر

12. **يطلق على زيادة الخدمات المصرفية الموجودة في السوق القائمة:**

أ. إستراتيجية تنويع السوق   ب. إستراتيجية اختراق السوق

ج. إستراتيجية تطوير السوق   د. لا شيء مما ذكر

13. **يطلق على تسويق منتَجات وخدمات مصرِفية موجودة في أسواق جديدة.**

أ. إستراتيجية التمايز التسويقي   ب. إستراتيجية تنويع السوق

ج. إستراتيجية اختراق السوق   د. إستراتيجية تطوير السوق

14. **يطلق على تسويق منتَجات وخدمات مصرِفية جديدة في أسواق جديدة.**

أ. إستراتيجية تنويع السوق   ب. إستراتيجية اختراق السوق

ج. إستراتيجية تطوير السوق   د. جميع ما ذكر

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تبحث المصارف عن القطاعات السوقية الكبيرة التي تتزايد بها حدة المنافسة
2. (   ) تلجأ المصارف إلى التحالفات الإستراتيجية في حالة افتقارها إلى الإمكانيات التقنية
3. (   ) يؤدي الإفراط في عملية التحليل البيئي إلى زيادة التعقيدات عند اتخاذ القرارات
4. (   ) تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى اكتشاف مواطن القوة والضعف لدى المصرف
5. (   ) تتعلق الخطط الإستراتيجية بتوضيح النشاطات التفصيلية التي تطبق على المستوى اليومي
6. (   ) تعتبر الاستراتيجيات أكثر من مجرد خطط لتحقيق الأهداف
7. (   ) ينحصر التخطيط الفعال بالمستوى الاستراتيجي طويل الأمد
8. (   ) يعتبر العملاء واختلافاتهم العنصر الأساسي في عملية تجزئة السوق
9. (   ) تبحث المنظمات عن الفرص وتتجنب التهديدات من خلال تحليل بيئتها الداخلية
10. (   ) تعتمد المصارف في عملية تجزئة السوق على تحليل المنافسين كمتغير رئيس
11. (   ) تركز الأسئلة المتعلقة بالمنافسين على ما يملكونه من بيئة مادية ومنشآت
12. (   ) تلجأ المصارف عادة إلى الاهتمام بالدور الذي تلعبه المصارف الأجنبية المنافسة في السوق المحلي
13. (   ) يتم ترجمة حالات عدم التأكد في عملية التخطيط إلى مجموعة من السياسات والبرامج
14. (   ) تتضمن الميزة التنافسية المهارات والجدارات والموارد التي يتميز بها المصرف عن غيره
15. (   ) تتأثر عملية تجزئة السوق بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي

الفصل العاشر

سلوك العميل وتجزئة السوق المصرِفية

Client Behavior And Bank Market Segmentation

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد سلوك واتجاهات العميل.
2. تحديد العوامل المؤثرة في الخصائص السلوكية للعميل، والمتمثلة في:
   - العوامل الخارجية
   - العوامل الداخلية
   - عملية الشراء السلوكي
3. شرح العوامل التي تؤثر على عملاء المصرِف، والمتمثلة في العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية، وعملية الشراء السلوكي.
4. توضيح تجزئة السوق، من خلال تحديد:
   - مفهوم التجزئة عموماً
   - مفهوم تجزئة السوق المصرِفية
   - شروط التجزئة الفاعلة للسوق
   - الأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرِفية

الفصل العاشر

سلوك العميل وتجزئة السوق المصرِفية

Client Behavior And Bank Market Segmentation

المقدّمة Introduction

يعرف كل من .Bearden et al (2007) سلوك المستهلك أو العميل بأنه العمليات العاطفية والذهنية والنشاطات المادية للأفراد عند قيامهم باختيار، وشراء، واستخدام الخدمات أو المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات معينة. وعلى ذلك فإن تحديد وفهم حاجات وتفضيلات المستهلكين تعتبر من عوامل النجاح الحرجة لنجاح المصارف.

بدأت أولى دراسات سلوك العميل المصرِفي مع بداية اهتمام المصارف بالخدمات التي كانت تقدمها، وباتجاهات العملاء ومعتقداتهم وإدراكاتهم للخدمات المقدّمة لهم؛ فاختبارات بحوث التسويق التي تم استخدامها من قبل المصارف تضمّنت ستة أسئلة أساسية هي:

أ- من هو العميل؟ Who is the customer?

ب- ماذا تشتري من السوق؟ What does the market buy?

ج- متى تشتري السوق؟ When does the market buy?

د- من الأطراف المساهمة في عملية الشراء؟ Who is involved in the buying?

هـ- لماذا يقوم العميل بالشراء؟ Why does the customer buy?

و-كيف تشتري السوق؟ How does the market buy?

غالباً ما تُستَثمَر المعلومات المتحصّل عليها من الإجابة على هذه الأسئلة في عملية تحسين تصميم الخدمات والعلاقات والاتصالات المصرِفية. وقد سلّطت هذه الدراسات المتعلّقة بسلوك العميل المصرِفي، الضوء على أهمية العديد من العوامل؛ مثل صورة المصرِف (Bank's Image)، وشخّصت القطاعات السوقية (Various Market Segments).

تركز معظم الدراسات على تجزئة السوق إلى مجاميع من العملاء ممن لديهم حاجات وأساليب شراء واستجابات مختلفة للجهود الترويجية، عندها يتم تطوير استراتيجيات خاصة تستجيب للقطاعات السوقية التي تم تحديدها أو تشخيصها، وتُعَدُ آلية تجزئة السوق إلى قطاعات (Market Segmentation) من آليات التسويق الأولى التي استُخدِمت في المصارف؛ فقد كانت تجزئة السوق

تستند تقليدياً إلى المعايير الديموغرافية والجغرافية، إلا إنّ المصارف سرعان ما أدركت ضرورة القيام بتجزئة السوق المصرفِية بشكل أكثر عمقاً وشمولية، وذلك من خلال إدخال معايير جديدة يتم في ضوئها تجزئة الأسواق المصرفِية، ومن أهم هذه المعايير؛ الأبعاد النفسية التي تحكم سلوك العميل المصرفِي. وهكذا، شهدت آليات تجزئة السوق المصرفِية تطوراتٍ نوعيةً؛ فقد تطورت تقنيات وأساليب تجزئة الأسواق، وفق معايير سلوك العميل، من مجرد إجراء تحقيقات (Investigations) حول منتَجات أو خدمات مصرفِية منفردة، مثل حسابات التوفير، بطاقات الائتمان وغيرها، إلى إجراء تحقيقات متعمّقة حول حُزم المنتَجات والخدمات المصرفِية (Packages of Products And Services). إن التحقيقات الجارية حول حُزم المنتَجات والخدمات المصرفِية هي الأكثر ملائمة، لأنّ معظم الخدمات المصرفِية صارت تُقدَّم على شكل حُزم، إذ نادراً ما تُعرَض خدمةٌ منفردةٌ بحد ذاتها.

يتناول هذا الفصل، تحديد سلوك واتجاهات العميل، وتحديد العوامل المؤثرة في الخصائص السلوكية للعميل، والمتمثلة في العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية، وعملية الشراء السلوكي، وشرح العوامل التي تؤثر على عملاء المصرِف، وتوضيح تجزئة السوق، من خلال تحديد: مفهوم التجزئة عموماً، ومفهوم تجزئة السوق المصرفِية بشكل خاص، شروط التجزئة الفاعلة للسوق، والأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرفِية.

أولاً ـ سلوك واتجاهات العميل

Consumer Behavior And Attitudes

السلوك الشرائي Consumer Behavior: بأنه مجموعة تصرفات يقوم بها الفرد للحصول على السلعة أو الخدمة، سواء كانت هذه التصرفات ذهنية أو عملية.

يعرّف إنجل ورفاقه (Engyl et al., 2003) السلوك الشرائي بأنه مجموعة تصرفات يقوم بها الفرد للحصول على السلعة أو الخِدمة، سواء كانت هذه التصرفات ذهنية أو عملية. في حين عرفه كل من شيفمان وكانوك (Schiffman & Kanuk, 2005) بأنه الجهود التي يقوم بها الفرد وهو يبحث عن السلعة أو الخِدمة أو الأفكار التي يتوقع أن تلبي حاجاته، وذلك بغرض شرائها أو استخدامها.

الخصائص السلوكية للعميل The Behavioral Characteristics of the Customer: تلك الخصائص المتعلقة بسلوك العميل وليس بمقدرته المالية، والتي تتضمن عموماً، بعض الصفات والخصائص الخاصة بأسلوبه وسلوكه في التعامل، والصدق والأمانة، والأخلاق، وغيرها.

كان المتَّبَع، تقليدياً، لجوء المصرفيين إلى استخدام التحليل المالي المجرّد لتحليل موقف العملاء، خصوصاً لدى تقديم القروض، أو تمديد عمليات السحب على المكشوف، أو تقديم التسهيلات الائتمانية أو تلك المتعلّقة بالشيكات، إلا إنّ مثل هذا النوع من التحليلات لا يمَنح للمحلل سوى نصف الصورة، والنصف الآخر سيحصل عليه من خلال دراسة الخصائص السلوكية للعميل (The Behavioral Characteristics of the Customer). ولكي يفهم المصرِف التحليلَ الماليَ بشكل كامل وبوضوح، فإن عليه أن يتعمق في دراسة اتجاهات العميل وخصائصه السلوكية،

إنّ إهمال مثل هذه العوامل في تحليل العميل أشبه ما يكون بإهمال كافة جوانب الاختلاف السيكولوجية بين الأفراد والناتجة عن خصائص مهمة؛ مثل عضوية الطبقة الاجتماعية، والاتجاهات، والحاجات، والدوافع.

وتشير البحوث، في هذا المجال، إلى أن الخصائص السلوكية تُعَدُ في غاية الأهمية إذا ما أُريدَ فَهمٌ العميل؛ إذ تتأثر هذه الخصائص بشكلٍ أساسٍ بثلاث مجموعات من العوامل هي:

تتأثر الخصائص السلوكية بثلاث مجموعات من العوامل، هي:
1. العوامل الخارجية.
2. العوامل الداخلية.
3. عملية الشراء السلوكي.

1) العوامل الخارجية External Factors

وهي عوامل تتأتى من الأشخاص المؤثّرين (Influential Persons)، والجماعات المرجعية (Reference Groups). وهناك نوعان من الجماعات المرجعية: عضوية (Membership) وغير عضوية (Non-Membership)، فالجماعات المرجعية العضوية هي الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها الأفراد، وتشمل الوظيفةَ (Occupation)، والعمرَ (Age)، والطبقةَ الاجتماعيةَ (Social Class)، والموقعَ الجغرافيَ (Geographic) وغيرَها. أما الجماعات غير العضوية فهي تلك الجماعات التي تثير إعجاب وتقدير الفرد أو التي يتطلع للانتماء إليها.

الجماعات المرجعية العضوية Reference Groups Membership: *هي الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها الأفراد، وتشمل الوظيفةَ، والعمرَ، والطبقةَ الاجتماعيةَ، والموقعَ الجغرافيَ، وغيرَها.*

الجماعات المرجعية غير العضوية Reference Groups Non - Membership: *هي الجماعات التي تثير إعجاب وتقدير الفرد أو التي يتطلع للانتماء إليها.*

2) العوامل الداخلية Internal Factors

وهي عوامل تتأتى من الخصائص الداخلية للفرد (Attributes Of An Individual)، مثل الدوافع (Motives)، والاتجاهات (Attitudes)، والسلوك المكتسَب بالتعلّم (Learned Behavior) والإدراك (Perception). وهذه الخصائص والصفات تختلف من شخص إلى آخر اعتمادا على الخلفية الثقافية للشخص، وطريقة نشأته، وتعليمه، وموقعه.

العوامل الداخلية Internal Factors: *هي عوامل تتأتى من الخصائص الداخلية للفرد، مثل الدوافع، والاتجاهات، والسلوك المكتسَب بالتعلّم والإدراك.*

3) عملية الشراء السلوكي The Consumer Process

هي سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرِفية. وعندما يكون العميل راضياً عن وضعه الراهن، فإننا نقول: إن هذا العميل في حالة انسجام (توافق) أو توازن فكري (Cognitive Balance)، وعندما يكون العميل مُدرِكاً

عملية السلوك الشرائي The Consumer Process: *هي سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرفية.*

لوجود ظروف أفضل من تلك التي يمر بها حالياً، فإننا نقول: إن هذا العميل في حالة عدم انسجام أو عدم توازن فكري (Cognitive Imbalance).

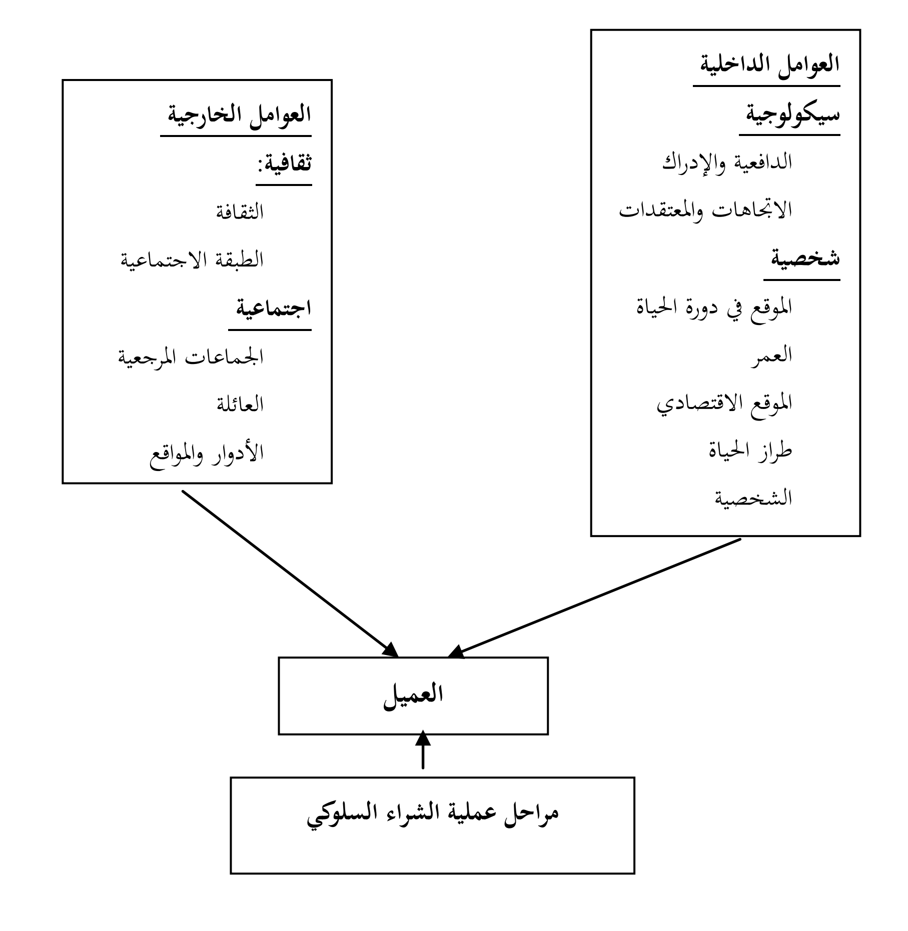
ثانياً . العوامل التي تؤثر على عملاء المصرِف (معلا، 2007)

Factors that Affect at Bank Consumer

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على عملاء المصرِف إلى:

- عوامل خارجية (ثقافية، واجتماعية).
- عوامل داخلية.
- مراحل عملية الشراء السلوكي.

وهذه العوامل موضحة في الشكل التالي:



شكل (20)

العوامل الرئيسة المؤثرة في سلوك عميل المصرِف

(1) العوامل الخارجية؛ وتقسم هذه العوامل إلى:

1. عوامل ثقافية: تشمل الثقافة والطبقة الاجتماعية.
2. عوامل اجتماعية: تشمل الجماعات المرجعية، والعائلة، والأدوار ، والمواقع.

وسيتم فيما يلي توضيح هذه العوامل المهمَّة.

الثقافة Culture: هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها مجموعة من الناس.

1) **العوامل الثقافية**

أ- **الثقافة**: توجد أمثلة كثيرة على مصارف تستند في عملياتها ونشاطاتها إلى أسس ثقافية، ونجد أن عامل الثقافة مهمٌ في البلدان التي تتواجد فيها جاليات أجنبية مهاجرة بعيداً عن بلد المنشأ؛ وكذلك المصارف التي قَدِمت من بلد المنشأ، لتقوم على خدمة هذه الجاليات، وإشباع حاجاتها ومتطلباتها المالية والمصرِفية، إذ تتأثر هذه الحاجات والرغبات والمتطلبات بشكل كبير بالاعتبارات الثقافية. وتعتبر المملكة المتحدة مثالاً جيداً على هذا الوضع، حيث يوجد (300) فرع صغير لمصارف معروفة في بلدان المنشأ، حيث يقوم قسم كبير منها بتقديم خدماته استنادا إلى العامل العِرقي هذا (Ethnic Factor).

والقضية هنا قد تبدو عاطفية؛ فهو سلوك طبيعي بأن يرغب المواطن الأمريكي الموجود خارج بلده، بالتعامل مع مصرِف (Chase Manhattan) أو (First National City Bank) وهما مصرِفان أميركيان معروفان، وكذا الحال بالنسبة للمهاجرين الأسيويين المتواجدين في الولايات المتحدة، حيث يفضّلون التعامل مع مصارف آسيوية عبر فروعها المنتشرة في الولايات المتحدة.

وعلاوة على التأثير الواضح للثقافة، فإن هناك حقيقة مفادها؛ إنّ بعض الخدمات التي يطلبها المهاجرون أو المقيمون لا يمكن تقديمها إلا من خلال المصارف الوطنية لهؤلاء المهاجرين، مثل تحويلات المقيمين من وإلى بلد المنشأ كما إن المواطن الباكستاني المقيم في لندن، مثلاً، قد يرتاح أكثر إن هو تقدّم للحصول على قرض من فرع لمصرِف باكستاني في لندن، بالمقارنة مع حصوله على قرض من مصرِف بريطاني.

ومن أبرز انعكاسات ومضامين العامل الثقافي أن بعض المصارف تُحدِّد قطاعاتها السوقية؛ حيث توجد مزية أو مزايا تبرر وجود هذه القطاعات؛ فالقطاع المصرِفي الصيني في الولايات المتحدة تأسّس ونَما بحكم وجود الجالية الصينية الكبيرة في الولايات المتحدة، وهي جالية تحكمها ثقافات صينية وآسيوية معروفة. والواقع إن بعض القطاعات السوقية المختارة تكون كبيرة جداً ومربحة للغاية،

وفي البلدان التي توجد فيها جالية مهاجرة كبيرة، تفتتح مصارف بلد المنشأ فروعاً لها حيث التمركز السكاني لجالياتها.

الطبقة الاجتماعية Social Class: *مجموعة من الناس يشتركون في مواصفات معينة، استناداً خصائص خاصة بهم، مثل: الغنى، أو الفقر، أو التعليم وغيرها من الخصائص.*

ب- الطبقة الاجتماعية: يختلف الطلب على الخدمات المصرِفية من قِبَل الطبقات الاجتماعية المختلفة بشكل أكبر في كثافة الاستخدام (Intensity of Usage) من قِبَل الطبقات المتُعَدِّدة قياسًا إلى الاختلاف في الطبقات الاجتماعية نفسها، خصوصاً وأن الخدمات المصرِفية لم تعد حكراً على الطبقات الراقية؛ بَيد أن هناك بعض الاختلافات بين القطاعات الاجتماعية في مجال سلوك العملاء، فالأفراد من الطبقات الاجتماعية الدنيا، يميلون إلى الاقتراض لاستخدامات شخصية، بينما الأفراد من الطبقات العليا يميلون إلى الاقتراض لأغراض غير شخصية. وكما هو متوقع، فإن سلوك العميل إزاء العمل أو النشاط المصرِفي هو دالّة (Function) أو وظيفة للطبقة الاجتماعية.

ويهمنا في هذا المجال معرفة اتجاهات الطبقات الاجتماعية المختلفة إزاء استخدام الائتمان (Credit Usage)، فالناس من ذوي المكانة الاقتصادية الاجتماعية العالية، وممن يتمتّعون بتعليمٍ عالٍ، تكون اتجاهاتهم إزاء الائتمان أكثرَ إيجابية، من حيث التفضيل من غيرهم، كما إنهم يميلون إلى استخدام بطاقات الائتمان بشكل أكبر، وهو ما يتناقض مع الاعتقاد بأنّ الناس من ذوي الطبقة الاجتماعية الدنيا هم من يلجأ إلى الائتمان للشراء اليوم والدفع لاحقاً.

وبخصوص سوق التوفير (Saving Market) تشير الدراسات والأبحاث إلى أنه كلما ارتفع الشخص وارتقى اجتماعيا في إطار الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، أو في حالة انتقاله من طبقة اجتماعية إلى طبقة اجتماعية أعلى، كلما زادت احتمالات مَيله للتوفير. وحتى عندما يقوم الناس من الطبقات الاجتماعية – الاقتصادية الأقل شأنًا بالتوفير، فإن هذا التوفير يكون غير استثماري في طبيعته وإنما يُستَخدَم لمجرد الوقاية الأمنية أو بمثابة درع أمان (Security Shield). أما بالنسبة للأشخاص الذين يوفّرون أموالهم كاستثمار، فإن هذا التوفير يكون على شكل شيء ملموس.

إن سلوكات كهذه تُعَدُ في غاية الأهمية لعملية تقسيم أسواق التوفير المصرِفي، وبالإمكان تعميم بعض الاستنتاجات بهذا الصدد؛ وهي:

أ- توجد طبقات اجتماعية مختلفة، و تُشكِّل هذه الطبقات قواعد أو معايير لتقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات (Market Segmentation)، ويمكن تطوير استراتيجيات خاصة (مع أمزجة تسويقية محددة) موجّهة نحو قطاعات سوقية محددة.

ب-توجد اختلافات سيكولوجية واسعة بين الطبقات الاجتماعية، وبهدف الوصول إلى القطاعات المختلفة، فإنه ينبغي تفعيل الحملات الإعلانية لتتلاءم وأهداف وتطلعات كل مجموعة من المجموعات المستهدَفة.

ت-قد لا يشكّل الدخلُ أكثرَ العوامل أهميةً في تحديد السلوك الاقتصادي، ويعتبر هذا الأمر بالنسبة للعمليات المصرِفية مهماً للغاية، باعتبار إن تحليلات الدخل، والتحليلات المالية هي أدوات رئيسة في جميع النشاطات المصرِفية.

2) **العوامل الاجتماعية:** وتشمل الجماعات المرجعية، والعائلة، والأدوار، والمواقع.

أ- الجماعات المرجعية: تُعدُّ حاجة العميل للانتماء للغير (Consumer’s Need to Relate to Others) أهم عامل في هذه الفئة التأثيرية؛ باعتبار هذه الحاجة تتجسّد بشكل واضح في مرحلة التقييم من عملية الشراء (Purchasing Process in the Evaluation Stage). وفيما يلي بعض الاستنتاجات من الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع:

1. عندما تتفق المعلومات الواردة إلى العميل أو التي يعرفها مع المعلومات التي تأتي إليه من جماعته المرجعية، فإن اتجاهه إزاء الخِدمة سيكون أكثر إيجابية (اتجاه مفضل).
2. وطبقاً لذلك، عندما تكون المعلومات المقدّمة إلى العميل متناقضة وتلك التي يحصل عليها من جماعته المرجعية، فإن العميل سوف يُكوّن اتجاها غير إيجابي إزاء الخِدمة (اتجاه غير مفضل).
3. عندما تكون هناك حالة من عدم التأكد (Uncertainty) إزاء متطلبات الجماعة المرجعية، وأنّ المعلومات التي يحصل عليها العميل تكون متناقضة، فإن حالة عدم التأكد إزاء الخِدمة تكون عالية.
4. يزداد إدراك العميل عندما تكون المعلومات الواردة إليه معزّزة بمعلومات واردة من الجماعة المرجعية.

تُستَخدَم الجماعة المرجعية كقاعدة لتقييم المعلومات التي يقدمها المصرف

إن هذه الاستنتاجات تشير إلى حقيقة أن الجماعة المرجعية تُستَخدَم كقاعدة لتقييم المعلومات التي يقدّمها المصرِف؛ فالمعلومات التي توفرها الجماعة المرجعية تحمل وزناً أكبر وأهم في ذهن العميل مقارنة مع المعلومات التي يوفرها المصرِف، وهذا يعني أن الإعلانات التي يقوم بها المصرِف ينبغي أن تستند إلى معرفة الجماعات المرجعية للعملاء في ذلك القطاع. وعليه، يتعين على كادر المصرِف:

- أن يكون عارفاً ومُلِمًّا بالجماعات المرجعية للعملاء في كل قطاع سوقي.

- أن يكون عارفاً ومُلِمًّا بالجماعات المرجعية المختلفة المتواجدة في القطاعات السوقية المختلفة. ونتيجة لذلك، فإن الرسالة المصرِفية الواحدة قد لا تتلاءم مع جميع العملاء.

وعندما تكون الجماعات المرجعية طبقة اجتماعية (Social Class) وقيمًا (Values)، فإن الاتجاه (Attitude) إزاء المنتَج المصرِفي سيختلف؛ فالعملاء من الطبقة الوسطى يهمهم بشكل أكبر المزايا والمساوئ المتعلِّقة بالقرض، بينما العملاء من الطبقات الاجتماعية – الاقتصادية الدنيا يهمهم بشكل أكبر جانب الأمان من القرض. إن هذا الفرق ناجم عن إطار التفضيل لديهم (Frame Of Reference).

ب– العائلة: بالإضافة إلى السلوك الذي يكّونه بعض العملاء، طبقاً للتقاليد التي تتبعها الجماعات المرجعية، تتأثر قراراتهم الشرائية طبقاً لسلوك عائلاتهم وأصدقائهم، وهذه الحقيقة تنطبق بشكل خاص في السوق المصرِفية الطلابية (Student Bank Market)؛ فالأبحاث في هذا المجال تشير إلى أن قرارات الطلبة بفتح حسابات جديدة تتأثر أولاً بعامل موقع المصرِف، وثانياً بتأثير الوالدين، وكلما كان الطالب قريباً من منزل والديه، فإن احتمال تأثره بوالديه يكون أكبر (بمعنى إنّ احتمال قيام الطالب بفتح حساب في نفس المصرِف الذي يوجد فيه حساب عائلته يكون كبيراً)، وكلما كان الطالب صغيراً في السن، تزيد احتمالات تأثره بوالديه عند فتح حساب مصرِفي.

يدرك المصرِف أهمية هذا التأثير، إلا إنه ليس بمقدوره أن يفعل شيئاً إزاءه؛ فالمصارف تقدم مُحفِّزات لصغار المدَّخرين، وتشجّع عادةَ الإدّخار لديهم (Saving Habit)، إما عن طريق مخاطبتهم مباشرة، أو من خلال التأثير على الوالدين من خلال حثّهم على فتح حسابات لأبنائهم منذ الصغر، وبهذا يسعى المصرِف إلى إيجاد عملاء موالين له في المستقبل.

وللأصدقاء تأثير مهم للغاية في هذا المضمار، فالطلبة في الغالب يتأثرون بنصائح الأصدقاء والأقارب، عندما يرغبون بفتح حسابات مصرِفية لأول مرة، ولهذا نجد أن بعض المصارف تُكرِّم عملاءها ممن يوصون أصدقاءهم بفتح حسابات مصرِفية في الفروع التي لديهم حسابات فيها. ومن الضروري الانتباه إلى أن الإعلان، في الغالب، له تأثير بسيط على سلوك العميل، أما الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) والنصيحة الآتية من صديق أو قريب، فهي وسائل لها تأثير أكبر على سلوك العميل من الإعلان غير الشخصي، وهذا يفسر سبب اهتمام المصارف بتكوين صورة جيدة عن نفسها في أذهان عملائها، فأن يكون المصرِف ودوداً مع العملاء، ويستمع إلى آرائهم، ويحترم هذه الآراء ويشعرهم بالراحة والاطمئنان والأمان، فهي اعتبارات أهم بكثير بالنسبة للعميل من خواص الخِدمة المصرِفية نفسها (Service Features).

ج–الأدوار والمواقع: يعتبر الدور (Role) والموقع (Status) أكثر أهميةً وفائدةً عندما يرتبطان بمفهومي العمر ودورة الحياة؛ فعندما يكون العميل مستقلاً وأعزباً، فإن قراراته تكون مستنِدة إلى العوامل الاقتصادية الاجتماعية والسيكولوجية، أما إذا كان المستهلك طفلاً، فإنّ مصدر التأثير الأكبر في قراراته سيكون للوالدين. وعندما يتزوج المستهلك أو العميل الأعزب، فإن موقعه يتغير، وبالتالي فإن قرار الشراء لديه سوف يتغير أيضًا، وربما يبدّل مصرفِه لدخول طرف جديد إلى حياته (الزوجة)، أو لأي سبب آخر.

إن قرار التعامل مع مصرِف معين بعد الزواج غالباً ما يستقر لدى الزوج، فالأزواج ينتقون المصرِف الرئيسَ للعائلة في ثلثي الحالات، أما بالنسبة للعملاء الذين يبحثون عن الملاءمة في الخدمة المصرِفية (Convenience)، فإن الاختيار يستند إلى التشاور بين الزوج والزوجة، وفي مرحلة متقدمة من حياتهم، فإن الوالدين يمارسان التأثير على أبنائهم. وهكذا، فإنّ تغيّر الأدوار والمواقع تُملي تغييراً في سلوك العملاء، وهذا أمر طبيعي ومنطقي؛ فدورة حياة الإنسان تتغير، تماماً كما يحصل في دورة حياة المنتَج. وعليه، فإنّ لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الإنسان نمطاً سلوكياً معيناً، والمصارف تقسّم أسواقها إلى قطاعات سوقية تستهدف مراحل معينة من دورة حياة الإنسان (سوق الشباب) أو (سوق كبار السن) وغيرها من القطاعات المستنِدة إلى معايير تبدّل الأدوار والمواقع.

(2) العوامل الداخلية

هي مؤثرات سيكولوجية (Psychological Influences) من جهة، وخصائص العميل الشخصية، مثل طراز الحياة الشخصية، والمهنة، من جهة أخرى؛ إلا إن المؤثرات السيكولوجية هي الأكثر تأثيرًا من غيرها على سلوك الشراء لدى العميل، ولهذا نسلّط الضوء عليها بنوع من التفصيل:

1) المؤثرات السيكولوجية

ومن أهمها الدافعية (Motivation) والإدراك (Perception)، والاتجاهات (المواقف) (Attitudes) والمعتقدات (Beliefs).

أ. الدافعية والإدراك: يتعين معرفة الكيفية التي يدرك فيها الجمهور أهمية دور المصرِف، فالجمهور يعرف المصرِف باعتباره منظمة عامة، ومنشآت ضرورية للاقتصاد، إلا أنه لا يدرك وظائف المصرِف الأخرى؛ باستثناء تلك الوظائف التي تَمسُّه بشكل مباشر، أو تلك التي يتعامل معها.

ينظر العملاء إلى المصارف كمؤسسات تسعى إلى الربح، ولا تهتم كثيراً بمصالحهم، وأحياناً ينظر بعض العملاء إلى المصارف بنوع من الريبة والشك، وأنّ المصارف إنّما وُجِدت لخدمة الأغنياء. إن مثل هذه "الاستنتاجات" غالباً ما تدفع الصناعة المصرِفية إلى محاولة معرفة كيف ينظر الجمهور إليها، حيث يتم، من خلال الإعلان، تغيير تلك الصورة في أذهان الجمهور؛ فالديكور الداخلي للمصرِف، وكيفية تصميم وترتيب الأثاث، وتوزيع الوحدات العاملة، والإضاءة، ومدخل المصرِف، وطريقة توزيع العاملين، يتم تغييرها باستمرار لإضفاء طابع ودود على أجواء المصرِف، وتكوين انطباع لدى العملاء بأنّ المصرِف بيئة مريحة، كما إنّ الناس يطوّرون إدراكاتهم، حتى إزاء الخدمات الجديدة؛ فالصرّاف الآلي يأخذ شكلاً مميزاً باعتباره بديلاً عن مواجهة الإنسان (مسؤول الصندوق)، والناس، عادةً، تخشى إيداع الأموال في معدات صامتة، ويفضلون تسليمها بأيدي إنسان يحاورهم ويحاورونه. إنّ تأثيرات الرمزية (Symbolism) في مضمار صناعة المصارف تأثيرات حقيقية.

ب. الاتجاهات (المواقف) والمعتقدات: إنّ المتغيرات المتعلِّقة بالاتجاهات (المواقف) غالباً ما تُبرَز في البحوث لأنه ثبت وجود علاقة مباشرة بين الاستخدام (Usage) والاتجاه أو الموقف، حيث تُعَدُ وجهات نظر مستخدِمي بطاقات الائتمان والقروض والتسهيلات المصرِفية التي يمكن الحصول عليها بسهولة (Drive – In Facilities) أقلَّ إيجابية أو أقلَّ تفضيلاً إزاء تسهيلات مواقف السيارات التي يوفرها المصرِف لعملائه، وأكثر تفضيلاً إزاء التسهيلات التي يمكن الحصول عليها بسهولة، بينما نجد أن مستخدمي القروض بالتقسيط (Installment Loans) ومستخدمي بطاقات الائتمان يكوّنون مواقف أو اتجاهات أفضل لسياسات القرض وساعات العمل، إلا أن مواقفهم إزاء التسهيلات المصرِفية الميسّرة (أي التي يمكن الحصول عليها بسهولة) ليست بهذه الدرجة من التفضيل. والعلاقة القائمة بين الاتجاهات والحزُم المصرِفية (Bank Packages)، تقوم على عدد من التفضيلات (Preferences)، وهناك عوامل مهمة يأخذها العميل في عملية الاختيار والتفضيل (Determinant Factors). ومن أبرز هذه العوامل:

1. سهولة فهم قوائم كشف الحساب.
2. سهولة الحصول على قرض.
3. سهولة الاستفادة من الخدمات والملاءمة.
4. الأمان.

إن معظم العملاء غير راضين عن الخدمات التقليدية المقدّمة من قبل المصارف، وهم على استعداد للتحوّل إلى خدمة أخرى أو حزمة خدمات أخرى إذا ما أتيحت لهم الفرصة.

وفي المقابل تسعى المصارف لأن تُصمم خدماتها ومنتَجاتها لتلاءم بُعدين اثنين مهمين هما: الملاءمة (Convenience) والأمان (Security).

2) المؤثرات الشخصية

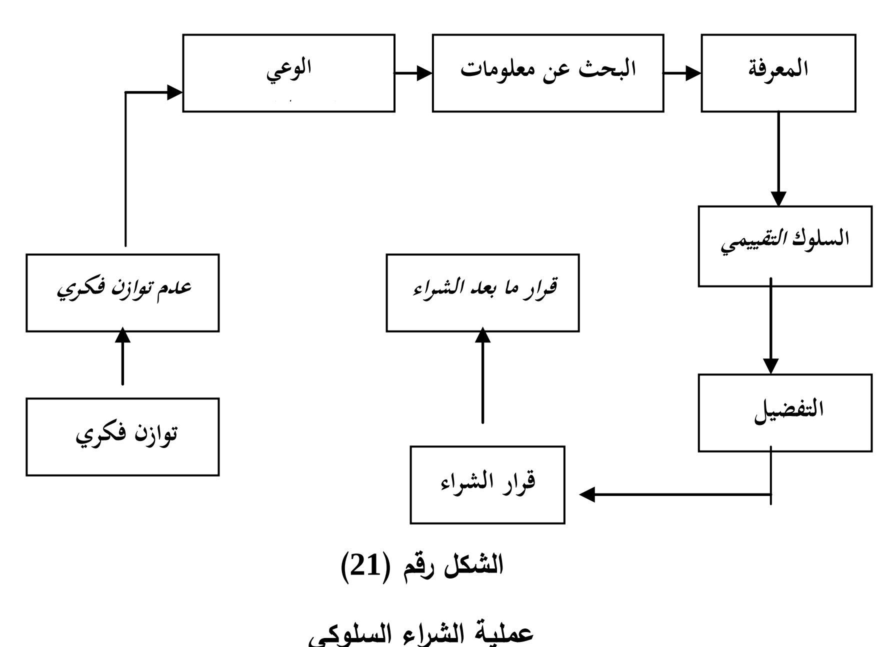
تُستخدم المتغيرات الاجتماعية – الاقتصادية كمعايير لتقسيم وتجزئة السوق إلى قطاعات، وهي معايير شائعة في هذا المضمار، ومن أبرز هذه المتغيرات: المهنة (Occupation) والتعليم (Education) والدخل (Income).

(3) عملية الشراء السلوكي

تُعَدُ عملية الشراء الخاصة بالعميل (The Consumer Buying Process) من متطلبات فَهم سلوك العميل المصرِفي؛ حيث يوفر الفهم الشامل والدقيق لهذه العملية العديد من المزايا؛ منها:

1. عندما يفهم المصرِف آليةَ سلوك العميل، تصبح عملية التنبؤ بردود أفعاله أسهل.
2. تصبح الاتصالات المصرِفية أسهل وأكثر فاعلية، باعتبار أن هذه الاتصالات مصممة وفقًا لحاجات ورغبات وخصائص العملاء.
3. تصبح عملية تشخيص الحاجات المستقبلية للعميل أسهل بكثير.
4. تسهل عملية تنفيذ المفهوم التسويقي في المصارف.

وبالإمكان تقسيم عملية الشراء إلى عدة مراحل؛ إذ تتباين احتياجات العميل من المعلومات طبقاً لكل مرحلة، ومن خلال وسائل الإعلان والترويج، يستطيع المصرِف أن يوفر المعلومات التي تتلاءم أو تتطابق ورغبات وحاجات العميل في كل مرحلة من مراحل عملية الشراء.



الشكل رقم (21)

عملية الشراء السلوكي

يوضح الشكل (21) العملية التي يتم من خلالها اتخاذ قرار الشراء من قبل العميل، حسب المراحل المختلفة. وسبق أن أوضحنا بعض المتغيرات التي تؤثر على العميل في مرحلة البحث عن معلومات، وهي متغيرات سيكولوجية واجتماعية ويستطيع المصرِف من خلال توليف (Tuning) رسالته (Message) وخدماته مع الاحتياجات المشخّصة للعميل، أن ينتقل من المرحلة التي يكون فيها العميل في وضع البحث عن الاختيارات إلى مرحلة اختيار البديل الأفضل (أي اتخاذ قرار الشراء، أو اختيار التعامل مع مصرِف معين أو الاستفادة من خدمة مصرِفية معينة).

ولكي نعرف الأسباب أو الاعتبارات التي تدفع العميل لاختيار مصرِف دون غيره، أو تفضيل خدمة مصرِفية معينة على الأخرى، فإننا نحتاج إلى تقليص معايير الاختيار أو التفضيل لدى العميل إلى معيار واحد أو معيارين، ومن خلال ذلك، نستطيع أن نصل إلى احتياجات العميل المحددة، وبالتالي التوصّل إلى القطاعات السوقية المطلوبة.

وبعد أن يقوم العميل باختيار التعامل مع مصرِف معين، فإنه من المفيد معرفة مشاعر العميل بعد هذه المرحلة (أي بعد تعامله الفعلي مع المصرِف)، إنّ هذه المعرفة تُعَدُ في غاية الأهمية، لأنّ المصرِف، في ظل المنافسة الشديدة، يهمه كثيراً أن يحتفظ بالعميل ويكسب ولاءه، فالحكمة لا تكمن في جذب العميل إلى المصرِف، وإنّما الاحتفاظ به كعميل مُوالٍ للمصرِف، فمن المهم الاحتفاظ بسوق الطلبة المصرِفي، لأنّ الطلبة بعد التخرج سيدخلون إلى الحياة العملية، كموظفين أو رجال أعمال، ولهذا فإنّ الاحتفاظ بالعملاء من الطلبة يوسّع قاعدة عملاء المصرِف في المستقبل.

الجدول التالي يبين المراحل التي تمر بها عملية السلوك الشرائي المصرِفي والإجراءات التي يتعين على المصرِف إتباعها لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.

المرحلة	المعلومات المطلوب توفيرها من قبل المصرِف للعملاء	الوسائل التي يلجأ إليها المصرِف لإبلاغ المعلومات للعملاء
التوازن (الانسجام) الفكري.	معلومات مقارنة (أن يقارن المصرِف نفسه مع المصارف المنافسة).	الترويج، والاتصالات الشخصية.
حالة عدم التوازن الفكري.	استعراض المعلومات.	الإعلان، والكلمة المنطوقة.
الوعي بالشيء.	معلومات تنشيطية وتذكيرية تُبقي على ذهن العميل متقداً.	الإعلان.
البحث عن	معلومات ذات علاقة وطيدة بحاجات	الإعلان والترويج.

المعلومات.	العميل.	
المعرفة.	معلومات تفصيلية.	بروشورات، واتصالات شخصية.
تحليل السلوك.	معلومات مقارنة.	الإعلان، الكلمة المنطوقة
التفضيل.	معلومات مقارنة.	الإعلان.
القرار (قرار الشراء).	معلومات تعاقدية.	اتصالات شخصية.
ما بعد الشراء.	معلومات مستمرة/متواصلة.	الإعلان في وسائل واسعة الانتشار.

جدول رقم (6)

مراحل عملية السلوك الشرائي المصرِفي والإجراءات الواجب إتباعها من قبل المصرِف

ثالثاً . تجزئة السوق Market Segmentation

تهدف تجزئة السوق إلى تحقيق درجة من التجانس بين مفردات السوق الكلية (Total Market) التي أصبح مداها يتوقف على عدد مرات التجزئة والتقسيم؛ الذي كلما زاد وصلت المنشأة بأسواقها إلى درجة كبيرة من التجانس والتماثل؛ الأمر الذي يُمكّنها في المحصلة النهائية من بلوغ أهدافها المنشودة بكفاءة عالية من خلال تقديم برامج تسويقية متوالفة ومتفقة وكلّ قطاعٍ سوقيٍ مستَهدَفٍ؛ فتجزئة السوق إستراتيجية تمثل حلاً وسطاً بين النقيضين (Extremes) الواقعين على نهايتي الخط المستقيم وهما:

1. مزيج تسويقي واحد لجميع المستهلكين.
2. مزيج تسويقي لكل واحد من المستهلكين.

سيتم في هذا الجزء تحديد مفهوم تجزئة السوق عموماً، وتجزئة السوق المصرِفية على وجه الخصوص، وتحديد شروط التجزئة الفاعلة للسوق، وبيان ما الأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرِفية.

تجزئة السوق Market Segmentation: *عملية تجميع المشتَرين من ذوي الحاجات والرغبات المتجانسة أو المتشابهة نسبياً في مجموعات أو قطاعات سوقية، بافتراض تجانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع.*

(1) مفهوم التجزئة (Sheila, 1985), (Evans, 1985)

تتمثل عملية تجزئة السوق (Market Segmentation) في تجميع المشتَرين من ذوي الحاجات والرغبات المتجانسة (Homogeneous) أو المتشابهة (Similar) نسبياً في مجموعات (Groups) أو قطاعات سوقية (Market Segments)، بافتراض تجانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع، إلا أنها تختلف عن حاجات ورغبات ومشكلات القطاعات الأخرى، أي إنّ القطاع الذي نختاره على أساس مثل هذا

النوع من التجزئة يجب ألاّ يكون متشابهاً في الخصائص مع قطاع سوقي آخر. وهذا النوع من التجزئة يساعد المنشآت على التوصّل إلى تصميم إستراتيجيات وبرامج تسويقية تتلاءم وحاجات المشترين في القطاع أو القطاعات السوقية التي ترغب المنشأة في خدمتها، أو ما يسمى بالقطاع أو السوق المستَهدَف (Target Market).

(2) تجزئة السوق المصرِفية

تحتاج المصارف إلى تجزئة السوق شأنها شأن جميع منشآت الأعمال، فرجل الشارع الذي يحتاج إلى قرض صغير لشراء جهاز تلفزيون يعامله المصرِف بشكل مختلف عن حالة رجل الأعمال أو منشأة الأعمال التي ترغب باستثمار مبلغ كبير في معدات رأسمالية، فالمزيج التسويقي الموجَّه صوب طالب القرض البسيط يختلف عن ذلك المزيج الموجَّه صوب منشأة الأعمال الاستثمارية، بمعنى إنّ المصرِف في هذا المثال قطاعان سوقيان مختلفان من حيث الخصائص الاستراتيجيات وغيرها. وحتى هذان القطاعان يمكن تجزئتهما إلى قطاعات فرعية أخرى.

قد يتأثر السلوك الفردي للشخص بالطبقة الاجتماعية، والعمر، والجنس، والدخل والموقع الجغرافي وغيرها من العوامل، وكلما استخدم مدير المصرِف عدداً أكبر من المعايير التي يُعتمد عليها في تجزئة السوق، فإنّ قدرته على معرفة العميل تكون عالية. فإذا تمكّن مدير المصرِف، مثلاً، من اعتماد 99% من المعايير لتجزئة سوق معينة، وكانت هذه المعايير مطابقة لما هو موجود فعلاً في هذه السوق، أو القطاع السوقي المستهدف فإنّ ذلك يعني أن التجزئة ستكون مثالية (Ideal) وواقعية (Realistic) من حيث المعرفة المثالية الكاملة التي يحملها مدير المصرِف بخصوص حاجات ورغبات العملاء في ذلك القطاع السوقي.

تميل الاتجاهات الحالية (Current Trends) في صناعة المصارف إلى التركيز على قطاع العميل النهائي أو (سوق التجزئة المصرِفية) بالمقارنة مع قطاع العميل الصناعي/منشآت الأعمال أو (سوق الجملة المصرِفية). وقد تزامن هذا الاهتمام بسوق التجزئة المصرِفية مع تنامي حالة التعقيد في إدارة الشؤون المالية في العديد من الشركات ومنشآت الأعمال، ويمكن القول ان هذه المنشآت صارت تميل إلى الاعتماد على نفسها في إدارة شؤونها بشكل أكبر، الأمر الذي نتج عنه استغناؤها عن العديد من الخدمات المالية التي كانت المصارف تقدمها إليها. ولكي تحافظ المصارف على مكانتها في السوق، فإنها مضطرة إلى التركيز على سوق التجزئة المصرِفية، والتوسّع فيها للتعويض عن خسارتها في سوق الجملة المصرِفية.

وقد يكون التفسير المقدّم لهذه الحالة مختلفاً أيضًا، فالمصارف قد تكون راغبة في الحصول على أكبر حصة ممكنة من سوق التجزئة المصرِفية، وذلك خوفاً أو تحسباً من احتمالات دخول منافسين جُدد أو تكثيف نشاطات المصارف القائمة، الأمر الذي قد ينتج عنه حرمان مصارف معينة من فرص أكبر في سوق التجزئة المصرِفية، وقد يكون الخوف نابعاً من احتمالات دخول منشآت أو مؤسسات مالية في منافسة مباشرة مع المصارف (مثل منافسة جمعيات الإسكان أو أسواق البورصة، أو المؤسسات الاستثمارية وغيرها).

ويمكن تَعَرُّفُ آلية تجزئة السوق المصرِفية إلى قطاعات، إذا ما استعرضنا جانباً من المسح الذي قام به مصرِف (Barclays) البريطاني، حيث قام بعملية انتقاء مسبقة لعدد من القطاعات التي يعتبرها مهمة في التوصل إلى إستراتيجية تسويقية ملائمة. وتضمنت الدراسةُ القطاعات التالية:

أ–الطبقات الوسطى Middle Classes

ب–الجيل الجديد(وهو قطاع سوقي يستجيب بشكل واضح للابتكار) Younger Generation

ج–الطلبة Students

د–السكان المقيمون Sedentary Population

هـ–رجال الأعمال Businessmen

و–المزارعون Farmers

ويُعَدُّ قطاعا الطلبة والشباب من القطاعات التي تثير اهتماماً متزايداً من قبل مصارف الإدّخار الرئيسة في أوروبا. لقد ظلت العديد من المصارف ولسنوات طويلة تُصمِّم برامجَها الترويجية والتسويقية لاستهداف الأسواق العريضة فقط، اعتماداً منها بأن هذا الأسلوب يُمكِّنها من "اصطياد" أكبر عدد ممكن من العملاء بطلقة واحدة؛ أي إنّ المصارف كانت تصمم برامج ترويجية وتسويقية موجّهة إلى "الجمهور"، مُستَهدِفةً جذب أكبر عدد ممكن منهم، دون أن تعرف بالضبط العملاء الذين ينبغي استهدافهم بالضبط، من حيث الخصائص والسلوكات والحاجات والرغبات، بيد أن هذا الأسلوب سرعان ما تغيَّر، حيث أدركت المصارف أن التحسينات التي حصلت في معدلات الإنتاجية (Productivity Rates) وفي اقتصادات الحجم (Economies of Scale) نتيجة اللجوء إلى تجزئة السوق المصرِفية صارت تستهوي العملاء الجُدد، أو تخدم بشكل أفضل العملاء القائمين.

وعليه، تُمكِّن معرفةُ المقصود بتجزئة السوق المصرِفَ من معرفة المنافع التي تقدمها عملية تجزئة السوق، لكلٍ من: المصرِف والعميل؛ أي إنّ المصرِف لا يمكن أن يُثمّن أو يقيّم عملية التجزئة إلا إذا

أدرك ما توفره هذه العملية من مزايا، لا يمكن الاستغناء عنها، إذا ما أريد للمصرِف أن يحقق أهدافه المنشودة.

(3) شروط التجزئة الفاعلة للسوق

ينبغي أن تتوافر أربعة شروط إذا ما أريد لعملية تجزئة السوق أن تكون فاعلة ومؤثرة، وهذه الشروط هي:

1. أن تكون خصائص القطاع السوقي مشخَّصة (Identifiable) وقابلة للقياس (Measurable).
2. أن تكون عملية الوصول (Accessibility) إلى القطاع السوقي المعني، من خلال الاستراتيجيات التسويقية الملائمة ممكنةً.
3. أن يكون القطاع قادراً على توليد ربح للمصرِف.
4. أن يستجيب كل قطاع من القطاعات السوقية بشكل فريد (Uniquely) للجهود التسويقية المختلفة (Different Marketing efforts).

يُعزى السبب وراء وجود قطاعات سوقية مختلفة، إلى عملية السلوك الشرائي لدى العميل (Consumer Buying Process) التي سبق وأن أشرنا إليها، فالشخص يمر بمرحلة وجود حاجة لديه يرغب بإشباعها (Need Arousal) قد تكون بسبب طراز حياة (Life Style) ذلك الشخص، أو قد تكون نتيجة النشاط الترويجي للمصرِف، وحال اكتمال وعي الشخص بحاجته هذه، فإنه يقوم بتحديد الطرق أو الوسائل البديلة التي يتم من خلالها إشباع هذه الحاجة، والشخص يفعل ذلك من خلال تقييم كل بديل إزاء البدائل المتوفرة، مستخدِماً المعايير الخاصة به، والمدرَكة من قِبَلِه، فهو يَزِنُ البدائل، ومن ثم يقوم باختيار البديل الأفضل الذي يلبي احتياجاته. ولذا، فإنّ هذا الشخص يبحث عن معلومات حول كل مصرِف من المصارف المتوفرة لديه (أو المعروفة من قبله)، وباستخدام تلك المعلومات (مثلاً: معدل الفائدة، وتكاليف الخدمات المصرِفية، وموقع الفرع) يقوم بعملية تقييم كل مصرِف إزاء المصارف الأخرى.

أما الأسلوب البديل الرئيس الآخر لتحديد أو تشخيص المجاميع الفرعية المتجانسة للعملاء (Homogeny Sub-Groups of Customers) فهو ما يُطلَق عليه اسم: علم النماذج الشخصية (Typology)، والأسلوبان مختلفان؛ ففي عملية التقسيم أو التجزئة، نأخذ متغيراً قابلاً للتفسير (Explained Variable) مثل استخدام بطاقة الائتمان (Credit Card Usage)، ونبدأ بالسوق المصرِفية الكلية، ثم نقوم تدريجياً بتقسيم أو تجزئة أفراد هذه السوق (Market Population) إلى

طبقات (Classes)، وطبقات فرعية (Sub-Classes)، في محاولة للتعرّف عليها بحيث يكون المتغير القابل للتفسير مختلفاً نوعاً ما ضمن الطبقة.

وقد يكون المتغير القابل للتفسير إما عبارة عن قياس لدرجة القَبول إزاء منتج مصرِفي مشخص (Defined Product) مثل درجة تغلغل أو انتشار بطاقة الائتمان المصرِفية (Bank Credit Card Penetration) أو متغير سلوكي (Behavioral Variable) مثل الاستخدام البسيط، أو المتوسط أو العالي لبطاقة الائتمان (Light, Medium and Heavy Card Usage)، عندها تتم علمية التجزئة على أساس المتغيرات القابلة للتفسير والتي قد تكون اجتماعية – اقتصادية، سلوكية أو خصائص الشخصية.

أسلوب علم النماذج الشخصية Typology: يبدأ هذا الأسلوب من الأفراد، ويدرس اللمحات الموجزة عنهم طبقاً لمجموعة متكاملة من الخصائص المشخّصة من قبل بحوث السوق، وهذا الأسلوب؛ يؤطِّر هؤلاء الأشخاص في مجاميع طبقاً لعناصر التشابه ما بين اللمحات الموجزة الخاصة بهم.

أما أسلوب علم النماذج الشخصية (Typology)، فهو يبدأ من الأفراد (Individuals)، ويدرس اللمحات الموجزة عنهم (Profiles) طبقاً لمجموعة متكاملة (A Whole Set) من الخصائص المشخّصة من قبل بحوث السوق، وهذا الأسلوب؛ يؤطِّرُ هؤلاء الأشخاص في مجاميع طبقاً لعناصر التشابه ما بين اللمحات الموجزة الخاصة بهؤلاء الأشخاص، فنحن نبدأ من النواة (Nuclei) حيث تزداد النواة حجمًا لتصبح مجاميع (Groups) أو عناقيد (Clusters)، ومن هنا جاء مفهوم العَنقدة (Clustering)، ويمكن اعتبار التفضيلات العنقودية (Clustered Preferences) بمثابة قطاعات سوقية طبيعية (Natural Market Segments)، وإذا أخذنا عملية تجزئة العملاء، على أساس التفضيلات، فإن بإمكاننا تحديد ثلاثة أنماط من التجزئة:

1. تفضيلات متجانسة Homogenous Preferences
2. تفضيلات منتشرة Diffused Preferences
3. تفضيلات عنقودية Clustered Preferences

فإذا كانت المشكلة تكمن في معرفة الوضع السوقي لكي نتمكن من تقديم خدمات معينة، فعلينا أن نلجأ إلى أسلوب علم النماذج الشخصية، أما إذا اقتصر على الترويج لخدمة معروفة ومشخَّصة تشخيصاً جيداً، فعلينا أن نلجأ إلى أسلوب التجزئة فقط.

(4) الأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرِفية

توجد أسس كثيرة لتجزئة السوق المصرِفية؛ سواء على أساس الطبقة الاجتماعية (Social Class) ، أو العوامل الشخصية (Psychography)، أو العوامل السلوكية (Behaviouristic) وإدراكات العميل، ويوضح الجدول رقم (7) أهم الأسس المعتمدة في تجزئة السوق المصرِفية.

أساس التجزئة	التفاصيل
جغرافي: إقليمي، مُدن، محافظات	لندن، نيويورك، سان فرانسيسكو، باريس، جنيف. ولايات (في أميركا، كندا، ..الخ)، أقسام (فرنسا)، دول، مقاطعات، الخ (في دول أخرى).
الحجم	اقل من 5.000، 5000–20000، 20000–40000 عميل..الخ.
الكثافة	في المدن، ضواحي المدن، الأرياف
ديموغرافي: *العمر	أقل من 15سنة، 15–18سنة، 18–21سنة، 21–35سنة، 35–50سنة، 50–65سنة، أكثر من 65سنة.
*الجنس	ذكر، أنثى
*حجم العائلة	1–2، 3–4، 4–5، 5–6، 6–7، أكثر من 7 أشخاص.
*مرحلة دورة الحياة	شاب أعزب، شاب متزوج، عائلة مع أطفالها، عائلة من غير أطفال، وحيدون دون معيل، وحيدون مع معيل.
*الدخل	أقل من 8.000$، 8000–14000، 14000–20000$، 200000–35000$، 35000–50000$، أكثر من 50.000$.

أساس التجزئة	التفاصيل
*المهنة	محترفون، فنيون، كتبة، رجال أعمال، مهنيون، ربات بيوت، مزارعون، تجار، متقاعدون، طلبة، عاطفون عن العمل.
*مستوى التعليم	كلية، جامعية، احترافي، مهني، فني
*الجنسية	أسترالي، بريطاني، كندي، آسيوي..الخ.
*الطبقة الاجتماعية	دنيا–دنيا، عليا–دنيا، وسطى–دنيا، وسطى– عليا، دنيا –عليا، عليا–عليا.
سلوكــي: *المنافع المرغوبة	الملاءمة، الخِدمة، الأمان
*وضع المستخدم/المستفيد	غير مستخدم، مرتقب (محتمل)، أول مرة، منتظم، مستخدم سابق.
*الولاء	لا يوجد ولاء، متوسط، قوي
*معدل الاستخدام	وسط، بسيط، عال.
*الحساسية للعامل التسويقي	الرسوم، درجة الصدق، الخِدمة، الجو الودود..الخ.

جدول رقم (7): الأسس المعتمدة في تجزئة السوق المصرِفية

ونتناول الآن أبرز الأسس المعتمدة في تجزئة السوق المصرِفية.

1) التجزئة على أساس الطبقات الاجتماعية Social Classes Segmentation

اعتادت المصارف على استخدام التحليل المالي المجرد لتحليل العملاء، وكانت عملية تجزئة السوق المصرِفية تستند إلى العوامل الديموغرافية، وكانت المصارف تعتمد في عملية التجزئة على عوامل مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والدخل، وحجم العائلة، والدين. أما التسميات مثل: ربة البيت، والعملاء، والرجال، والنساء، والمستثمرون، والمدخرون، فقد كانت تستخدم بشكل عَرضيٍّ (Casually)؛ بيد أن المصارف سرعان ما أدركت أن هذا النوع من التجزئة كان يتسم بالعمومية (General)، وكان اللجوء إليه يتم من منطلق الملاءمة لا أكثر (Convenience).

يوجد مدخلان أو أسلوبان أساسيان للتجزئة على أساس الطبقة الاجتماعية؛ هما:

1. التجزئة الجغرافية Geographic Segmentation
2. التجزئة الديموغرافية Demographic Segmentation

التجزئة الجغرافية Geographic Segmentation: *نوع من أنواع تجزئة السوق يبحث عن الاختلافات الكامنة في الجاذبية النسبية للأمزجة التسويقية المختلفة، على أساس الموقع الجغرافي لمنزل العميل، أو تسهيلات مصنع الشركة أو مكاتبها.*

1. التجزئة الجغرافية

نوع من أنواع تجزئة السوق يبحث عن الاختلافات الكامنة في الجاذبية النسبية (Relative Attractiveness) للأمزجة التسويقية المختلفة، على أساس الموقع الجغرافي لمنزل العميل، أو تسهيلات مصنع الشركة أو مكاتبها؛ فالمصرِف قد يحصل على مزايا تفاضلية (Differential Advantages) من خلال برمجة عروض تسويقية مختلفة للعملاء القاطنين في مركز المدينة، مقارنة مع العملاء الذين يقطنون في الضواحي.

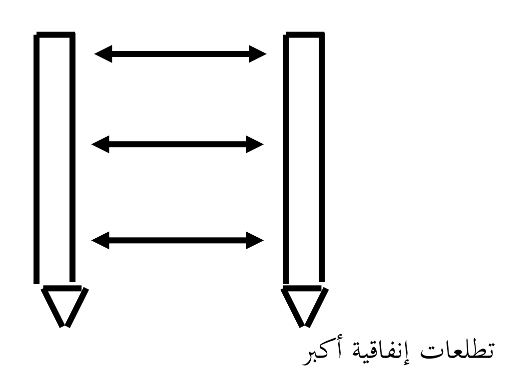
التجزئة الديموغرافية Demographic Segmentation: *يحصل هذا النوع من التجزئة عندما يستجيب العملاء بشكل مختلف للعروض التسويقية على أساس العمر، والجنس، وحجم العائلة المباشرة، ومستوى الدخل، والوظيفة، ومستوى التعليم، والدين، أو المرحلة في دورة الحياة.*

2. التجزئة الديموغرافية

يحصل هذا النوع من التجزئة عندما يستجيب العملاء بشكل مختلف للعروض التسويقية على أساس العمر، والجنس، وحجم العائلة المباشرة، ومستوى الدخل، والوظيفة، ومستوى التعليم، والدين، أو المرحلة في دورة الحياة. وتعتبر العوامل الديموغرافية أساسًا واسعَ الاستخدام لتجزئة السوق بسبب قوة علاقة تلك العوامل مع مبيعات المصرِف (Bank's Sales)، علاوة على أن عملية تشخيص هذه العوامل تُعَدُّ سهلةً، وقياسها أسهل بالمقارنة مع معظم المتغيرات الأخرى.

ويمكن القول إن الأفراد في الطبقات الاجتماعية المختلفة يدركون الأمور والمشك[illegible] مختلف، وهو ما ينطبق على اتجاهات أو مواقف الناس (People's Attitudes) م[illegible] والإنفاق " Save – Spending"، وكما موضح في الشكل (22).

سلوك التوفير – الإنفاق (تطلعات توفيرية أكبر) الطبقة الاجتماعية (عليا)



شكل رقم (22)

سلوك التوفير – الإنفاق والطبقة الاجتماعية

تشير الدراسات والأبحاث في هذا المضمار بالذات إلى أن المجموعات الاجتماعية – الاقتصادية الدنيا تتسم بخاصية اتباع النزوة (Impulse Following)، وهو أسلوب ينطوي على الإنفاق الحر (Free Spending)، بمعنى اشتر الآن، وادفع لاحقاً (Buy Now , Pay Later). ومن جانب آخر فإن المجموعات الاجتماعية – الاقتصادية العليا تتسم بخاصية التخلّي الغريزي (Impulse Renunciation)، أي التخلي عن أو التضحية بأنواع الرضا أو الإشباع أو المَسَرّات (Satisfactions And Gratifications)، وهذا بدوره يؤدي إلى ما أصطُلِح على تسميته بتأجيل المَسَرّات (Deferred Gratification)، حيث يقوم أفراد الطبقات الاجتماعية – الاقتصادية العليا بتأجيل الاستمتاع بالمَسَرّات والمباهج، لصالح توفير أموالهم وتأجيل الشراء.

تميل الطبقات الاجتماعية الدنيا إلى تفضيل الأشياء الملموسة مثل حسابات التوفير، والتي يمكن لهم مشاهدتها وتلمسها والتعرف على مراحل تطورها، فهؤلاء لا يحبون المغامرة والمخاطرة، ويفضلون شيئاً يمكن بسهولة تحويله إلى نقد. ومن جهة أخرى، فإنه كلما كانت مكانة الشخص الاجتماعية عالية، فإن احتمالات مَيله إلى التوفير الاستثماري تكون كبيرة؛ فهؤلاء مستُعَدُون لتحمُّل المزيد من المخاطر، حيث يُلزِمون أنفسهم باستثمارات طويلة الأمد نسبياً، ويبحثون عن عوائد عالية على استثماراتهم، في مجالات توفيرية غير ملموسة، مثل السندات والأسهم وغيرها من الاستثمارات طويلة الأجل. ويلخص الجدول التالي أبرز أوجه الاختلاف بين عملاء المصرِف من الطبقات الاجتماعية المختلفة.

طبقة اجتماعية عالية (موقع اجتماعي رفيع)	طبقة اجتماعية دنيا (موقع اجتماعي منخفض)
1- يوجّه أنظاره إلى المستقبل	1-يوجّه أنظاره إلى الحاضر والماضي
2- وجهة نظره ذات مدى بعيد	2-وجهة نظره ذات مدى قصير جداً
3-انتماؤه إلى المدينة أكبر	3-انتماؤه إلى الريف أكبر
4-يركّز على العقلانية في السلوك	4-يركّز على اللاعقلانية في السلوك
5-رؤية واضحة للعالم من حوله	5-رؤية غامضة وغير واضحة للعالم من حوله
6-آفاق رحبة وغير مقيدة	6- آفاق محدودة جداً
7- شعور عال للاختيار	7-شعور محدود جداً للاختيار
8-ثقة عالية بالنفس	8- قلق حول وضعه الأمني وسلامته
9- تفكيره تجريدي وغير مادي	9-تفكيره مباشر وواضح المعالم
10-يرى نفسه مرتبطاً بالأحداث الوطنية (على مستوى الوطن بكامله)	10-يرى نفسه مرتبطاً بالعائلة التي من حوله، ولا يهمه ما هو أوسع من ذلك.

جدول رقم (8)

أوجه الاختلاف الرئيسة بين عملاء المصرِف من الطبقات الاجتماعية المختلفة

2) التجزئة على أساس دورة الحياة Segmentation By Life Cycle

يقسّم (Hass and Berry, 1972) العمـلاء طبقاً لمراحلهم في دورة الحيـاة، ويؤكد هذان الباحثان أن هناك أكثر من دليل على تباين الحاجات والتوقعات المصرِفية للعملاء، طبقاً لمراحلهم في دورة حيـاتهم، فمـثلاً، وعلـى الـرغم مـن أن الـزوجين الشـابين مـن دون أطفـال (Young Married Couples With No Children) فهما لا يختلفان، من حيث حجم الأسرة، (Size Of Household) عن زوجين كبيرين في السن (Older Couples) لم يعد أولادهما موجودان معهما في المنزل، إلا إن الاحتياجات المالية لكل منها تميل إلى الاختلاف في عدة جوانب.

إن قطاعات دورة الحياة (Life-Cycle Segments) كالآتي:

1. مرحلة العزوبية؛ أناس عُزّاب شباب.
2. متزوجون جُدد . شباب، من دون أطفال.
3. بيت كامل؛ أزواج شباب لديهم أطفال تابعين لهم.

4. بيت كامل؛ أزواج كبار لديهم أطفال تابعين لهم.

5. بيت فارغ؛ أزواج كبار ليس لديهم أطفال يعيشون معهم.

6. المنعزلون؛ كبار السن من غير المتزوجين (عُزّاب).

على المصرِف أن يصمم خدماته المصرفِية بحيث تتلاءم والحاجات التي يرغب بها العميل في كل مرحلة من مراحل حياته، أخذًا بالاعتبار أن لكل مرحلة من هذه المراحل حاجات ورغبات قد تكون مختلفة عن المراحل الحياتية الأخرى.

3) التجزئة على أساس الشخصية وصفاتها Psychographic Segmentation

يستثمر هذا النوع من التجزئة أوجه الاختلاف في طراز حياة وشخصية العميل لتحديد حالة التباين (Variance) في الطلب الشرائي. فالمصرِف، مثلاً، يسوّق خدماته بشكل مختلف لكلٍ من ذوي الحركات الناشطة المطّردة (Swingers) (أي الشباب، والعزّاب، والناشطون، ومحبو المزاج، ومحبو الحفلات، والباحثون عن الأشياء الحديثة والمبتكرة في الحياة، واللاهثون وراء المتعة والاستجمام والحياة الباذخة) قياساً إلى الخدمات التي يقدّمها نفس المصرِف للباحثين عن الراحة والهدوء (Plain Joes) (كبار السن، والمتزوجون، ومحبو البقاء في البيوت، والباحثون عن الأشياء التقليدية والاعتيادية).

وقد يكتشف المصرِف أن الأشخاص المستقلين والمجازفين ومحبي المواجهة يستجيبون بشكل أكثر فاعلية للبيع الشخصي والنصيحة أو المشورة التلقائية العابرة، بالمقارنة مع الأشخاص غير المستقلين، والأقل ميلاً للمجازفة، حيث يفضل هؤلاء النصيحة المبرمجة، والبيع الرسمي، والأساليب المنظّمة المدروسة، ويُستَخدم هذا النوع من التجزئة في المجالات التالية:

1. التكهُّن بالسلوك Predicting Behavior: يستطيع المصرِف، من خلال تحديد القطاع السوقي وفهم الأسباب التي تدفع أعضاء هذا القطاع إلى تفضيل قرار معين في التعامل مع المصرِف، أن يُقدِّر احتمالية تصرفهم بطريقة معينة، أو على الأقل التكهن بردود أفعالهم المختلفة والممكنة.

2. تفاعل العميل Client Interaction: تسمح عملية التجزئة، على أساس الصفات الشخصية، بالمزيد من الاتصالات الفاعلة بين العميل وموظفي المصرِف؛ فالاتصال سيكون بين طرفين ، حيث تتدفق المعلومات من المصرِف إلى العميل وبالعكس.

3. التكهن بالحاجات المستقبلية للسوق Anticipation of Future Market Needs: توفر المعلومات الواردة إلى المصرف، من قبل العملاء، فرصة ثمينة للمصرِف لتحليل المتطلبات المستقبلية للعملاء، كما أنّها توفر أساساً صلباً لتحديد الأهداف المستقبلية للمصرِف.

4. تلبية حاجات ومتطلبات العملاء بشكل أفضل Relevance of Practice: من خلال فهم الأنماط السلوكية (Behavioral Patterns) للعملاء، يصبح المصرِف قادراً على توفير خدمات مصمّمة أو مفصلّة (Tailored) لتلبِّي الحاجات المختلفة للعملاء؛ فالفكرة هي أن يقوم المصرِف بتلبية أكبر قدر ممكن من حاجات القطاع المستهدَف أو السوق المستهدَفة (Target Market).

يستجيب العملاء لخصائص وخدمات المصرِف بما يتلاءم وشخصياتهم المختلفة، والطرق التي يريدون أن يروا أنفسهم عَبرها، وفي إطار المعاني والدلالات التي تمثلها هذه الخصائص بالنسبة لهم؛ فإنّ المصرِف يصبح رمزاً (Symbol)، والعمليات المصرِفية أو تصرفات المصرِف (Bank's Actions) تصبح أحداثًا رمزيةً متكررةً (Symbolic Occurrences) يرغب العميل بأن يكون جزءاً منها، فمصرِف مثلُ (Lioyds) يستخدم الحصانَ الأسودَ شعارًا (Black Horse)، ويستخدم (Middland) شعار الصديق المستمع (Listening Friend) ، بينما نجد يستخدم (Barclays) النسر شعاراً له. كما تلجأ المصارف إلى استخدام كلمات مثل (كبير Big)، (ودود Friendly) لتجسيد صورة مصرِفية تتناسب واتجاهات العملاء (Client's Attitudes).

4) التجزئة على أساس العوامل السلوكية وإدراكات العميل

Behaviorist Segmentation and Consumer Perceptions

يمكن مناقشة هذا النوع من التجزئة بشكل أفضل في إطار التجزئة الحجمية (Volume Segmentation) والتجزئة المنفعية (Benefit Segmentation).

التجزئة الحجمية Volume Segmentation: *يتعلق هذا النوع من التجزئة بأفضل مجموعة من المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والسلوكية التي يتعين استخدامها في تجزئة السوق*

1. التجزئة الحجمية (أو التجزئة المستنِدة إلى الحجم)

يتعلق هذا النوع من التجزئة بأفضل مجموعة من المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والسلوكية التي يتعين استخدامها في تجزئة السوق؛ فالمصارف تميِّز ما بين المستخدِم من العيار الثقيل (Heavy User) والمستخدِم المتوسط (Medium User) والمستخدِم البسيط (Simple User) والشخص الذي لا يستخدم خدماتها (Non- User).

وتحاول المصارف بعد ذلك تحديد جوانب الاختلاف الديموغرافية والجغرافية والسلوكية بين هذه المجموعات أو المجاميع. ورجل التسويق المصرِفي غالباً ما يركز اهتمامه على الفئة الأولى من

المستخدِمين، حيث يوجه برامجه التسويقية الفاعلة إليهم باعتبارهم الفئة التي تولّد أكبر العوائد للمصرِف، وقد يهتم رجل التسويق المصرفي بالفئتين المتوسطة والبسيطة، حيث يوجه برامجه التسويقية إليهما؛ إما بهدف ترغيبهم بتعظيم طلباتهم من الخدمات المصرِفية، أو إقناع بعضهم بالاستفادة من الخدمات المصرِفية كي يصبحوا قطاعاً مربحاً بالنسبة للمصرِف. وقد يرغب المسوّق المصرفي بتحليل فئة غير المستخدِمين للخدمات المصرِفية لكي يحدد إمكانية تحويلهم إلى قطاع سوقي مربح، وبالتالي توجيه البرامج التسويقية الملائمة لهم.

2. التجزئة المنفعية

والتجزئة المنفعية Benefit Segmentation: *يستند هذا النوع من التجزئة إلى افتراض الأولوية المدرَجة والأهمية النسبية للمنافع الرئيسة التي يرغبها العملاء*

يستند هذا النوع من التجزئة إلى افتراض الأولوية المدرَجة (Priority Listing) والأهمية النسبية (Relative Importance) للمنافع الرئيسة التي يرغبها العملاء، إذ تُعَدُ التجزئة المنفعية أفضل أسلوب للتنبؤ بسلوك العميل. تسعى التجزئة المنفعية إلى جعل العملاء يُدوّنون المنافع الرئيسة التي يتطلعون إليها في الخدمات المصرِفية، ويتم تحديد كل قطاع من قطاعات السوق في ضوء المنافع المَرجوّة من قبل كل قطاع من هذه القطاعات، ومن ثم تقسّم هذه القطاعات وفق الخصائص الجغرافية والديموغرافية والسلوكية، وأيضًا وفق تفضيلات المنتَج والخدمات.

وبما أن السوق، بشكل عام، غير متجانس من زاوية ما يمكن توقعه من قبل الصناعة المصرِفية، فإنّ المدخل السلوكي (Behaviorist Approach) يؤطّر الناس المتشابهين في الإدراكات والاتجاهات إزاء الصناعة المصرِفية، في مجاميع معينة. حدّد (Robertson And Bellenger, 1977) سبعة عوامل لإدراكات العميل إزاء قائمة تتضمن خواص مصرِفية.

أ- تعزيز الذات Ego-Enhancement

ب-ملائمة الموقع Location Convenience

ج-التسعير Pricing

د-الاستقامة والأمان Integrity

هـ-الخبرة Expertise

و-الفلسفة Philosophy

ز-ملائمة الوقت Time Convenience

حيث تم تأطير كل هذه العوامل وفقًا للاعتبارات الديموغرافية، والاتجاهات المالية، والعادات المصرفية وعادات وسائل الإعلام. وقد أوضح الباحثان أنّ الملاءمة تُعَدُ في غاية الأهمية بالنسبة لعدد من القطاعات السوقية في الولايات المتحدة الأمريكية، مثل قطاع كبار السن، وقطاع الطبقة العاملة، وقطاع الطبقة الدنيا، وقطاع الكتبة، علاوة على قطاع المواطنين القاطنين حديثاً في المنطقة الجغرافية. أما عوامل؛ مثل تعزيز الذات والاستقامة والأمانة تُعَدُ في غاية الأهمية بالنسبة لهؤلاء.

ولكي يتمكن المصرِف من إشباع خاصية "تعزيز الذات"، فإنه يتعين عليه أن يُبدي اهتماما أكبر بالعملاء، وأن يكون ودوداً إزاءهم، معبراً لهم عن رغبة للتعامل معهم بشكل شخصي. أما التسعير، فهو يعني بالدرجة الأولى معدلات فائدة مقَبولة على القروض، ورسومًا منخفضة نظير تقديم الخدمات المصرِفية، وسياسات أكثر تحررًا في مجال مَنح القروض.

5) التجزئة على أساس القطاعات السوقية Consumer Segments

تشمل تلك القطاعات قطاع المرأة، وقطاع الطلبة، والشباب المتزوجون، والأقليات العرقية، وسيتم فيما يلي توضيح ما يعنيه كل قطاع من هذه القطاعات:

1. قطاع المرأة: أصبحت المرأة اليوم تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد؛ إذ تشكل 50% من عدد السكان، وتحتاج إلى اهتمام خاص، وتَعني المرأةُ قطاعاً سوقياً جديداً، سواء أكانت عازبة، أم متزوجة، وأصبحت المرأة عنصراً مؤثراً في المجتمع، تتخِذ القرارات المختلفة على مستوى منشآت الأعمال في قطاعات الاقتصاد المختلفة.

وقد ذهب مصرِف (Mary Land) الأمريكي إلى أبعد من ذلك عندما خصّص بعض فروعه للتعامل مع العميلات من النساء حصراً، موفِّراً لهن خدمات مصمّمة لإشباع حاجاتهن بشكل أفضل وبفاعلية أكبر، كما هو الحال في بلدان عربية وإسلامية؛ مثل السعودية والكويت وماليزيا.

وفي المملكة المتحدة، توجد فروع لمصارف تديرها النساء يقدمن خدماتهن للعميلات من النساء. ومن أبرز هذه المصارف، المصرِف الاسكتلندي الملكي (The Royal Bank Of Scotland).

2. قطاع الطلبة: تُولي المصارفُ اهتماما متزايداً بقطاع الطلبة باعتبارهم يمثلون قاعدة عملاء مستقبلية يمكن استثمارها لتحقيق أرباح مجزية، وضمان درجة عالية من ولاء أفراده للمصارف مستقبلاً، فعندما يتخرج الطالب ويصبح عضواً فاعلاً في المجتمع، فإنّ ذلك من شأنه أن يشكِّل دافعاً مهماً للاهتمام بهم من قبل المصارف.

وتشير الدراسات (Bannister, Brown & Dormand,1993) إلى وجود ثلاثة قطاعات سوقية بالنسبة لطلبة السنة الأولى في الجامعات البريطانية، هي:

1. الطلبة الذين كانت لديهم حسابات مصرِفية قبل دخولهم الجامعة.
2. الطلبة الذين فتحوا حسابات مصرِفية في الصيف الذي سبق دخولهم الجامعة.
3. الطلبة الذين فتحوا حسابات مصرِفية عند وصولهم إلى الجامعة.

ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها تلك الدراسات أن قرار اختيار المصرِف من قبل طلبة السنة الأولى قد اعتمد على عدة عوامل، من أهمها:

1. ملاءمة موقع المصرِف.
2. استخدام الوالدين لنفس المصرِف.
3. نصائح من الأصدقاء والأقارب.
4. وجود صراف آلي.

أما العوامل الأخرى؛ مثل تشكيلة الخدمات المصرِفية، واسم المصرِف، وطبيعة العاملين فيه، وفلسفته، والتسهيلات الاستثنائية التي يقدّمها للعملاء، فلم تشكل أهمية في نظر الطالب.

3. الشباب المتزوجون: يعّد هذا القطاع مهماً بالنسبة لكثير من المصارف، وكان مصرِف (Lioyds) البريطاني ربيع عام 1980 من أوائل المصارف التي اهتمت بهذا القطاع؛ حيث طرح برامج (Lioyds) التسويقية التي تقدم حوافز متنوعة شملت كوبونات كهدايا بقيمة 300 باوند إسترليني على شكل خصومات على سلع منزلية متنوعة، ذات علامات تجارية مشهورة مثل: (Hoover) و (Toshiba) و (Sharp) و (Westinghouse) ، و (Sony)، (Wrighton)

لقد أدرك (Lioyds) حاجة الشباب المتزوجين الذين يؤسسون مسكن الزوجية لأول مرة.

4. الأقليات العرقية: يتميز قطاع الزنوج في الولايات المتحدة الأمريكية بخصائص فريدة؛ فهو قطاع يحتاج إلى استراتيجيات تسويقية مختلفة عن القطاعات الأخرى، فقد أثبتت دراسات (Chandhury,1978) أن معدل دخل الزنوج الأمريكي يفوق بكثير معدل دخل الفرد في آسيا وأمريكا اللاتينية وأفريقيا مجتمِعةً، فأكثر من 40% من زنوج أمريكا يمتلكون مساكن، وأن 95% من هذه المساكن فيها جهاز تلفزيون. أما نسبة من يمتلكون سيارات من بين زنوج أمريكا، فهم يفوقون بثلاثين مرة عدد أقرانهم في الاتحاد السوفيتي السابق. ما يشير إلى وجود طاقات كامنة ومربحة في هذه القطاعات السوقية، الأمر الذي يتعين على المصارف ضرورة الاستثمار فيها لتحقيق أرباح وفيرة.

قد تحقق تجزئة هذه السوق على أساس العوامل الديموغرافية والاقتصادية الكثيرَ من المزايا للمصارف المعنية. ويتعين على المصرِف اعتماد هذه الأسس للتجزئة، باعتبار أن معظم الأقليات العرقية تقطن في مناطق جغرافية محددة، حيث تتحكم في الموقع الجغرافي اعتبارات مواقع أعمالهم ونشاطاتهم التجارية أو الاجتماعية. وإن أفضل طريقة لجذب هؤلاء هي من خلال جعل الخدمات المصرِفية في متناولهم بشكل سهل، من حيث موقع المصرِف أو ملاءمة الوقت. وهو ما يدعو لفتح المزيد من الفروع المصرِفية لاستقطاب الأقليات العرقية في المكان والزمان المحددين.

(6) تجزئة السوق على أساس طبيعة الأسواق والمتعاملين فيها: تقسّم السوق المصرِفية إلى:

أ. سوق الجمهور العام (سوق التجزئة المصرِفية) Retail Or Mass Market.

ب. سوق منشآت الأعمال (أو السوق الفردية) Corporate or Individual Market.

يمكن تجزئة سوق منشآت الأعمال إلى قطاعات فرعية، مثل قطاع منشآت الأعمال الكبيرة، وقطاع منشآت الأعمال الصغيرة. إلا أن الخدمات المصرِفية المتخصصة تُعَدُ حيوية في حالة، مثلاً، الشركات متُعَدُدة الجنسية (Multinational Corporations).

وبخصوص سوق الجمهور العام، يمكن التوصل إلى عملية تجزئة السوق من خلال عدة أساليب، وفي مقدمة هذه الأساليب التجزئة على أساس الطبقة الاجتماعية، ودورة الحياة، وإدراكات العميل. تُعَدُ تجزئة السوق، على أساس الطبقة الاجتماعية، مؤثرة في تصميم نظام لتوزيع بطاقات الائتمان، بينما ينفع أسلوب التجزئة على أساس دورة الحياة في توزيع حُزم (Packages) الخدمات المصرِفية، كما أن هذا الأسلوب يفيد كعنصر داعم لأسلوب التجزئة على أساس الطبقة الاجتماعية فيما يتعلق باستخدام بطاقة الائتمان (Credit-Card Usage).

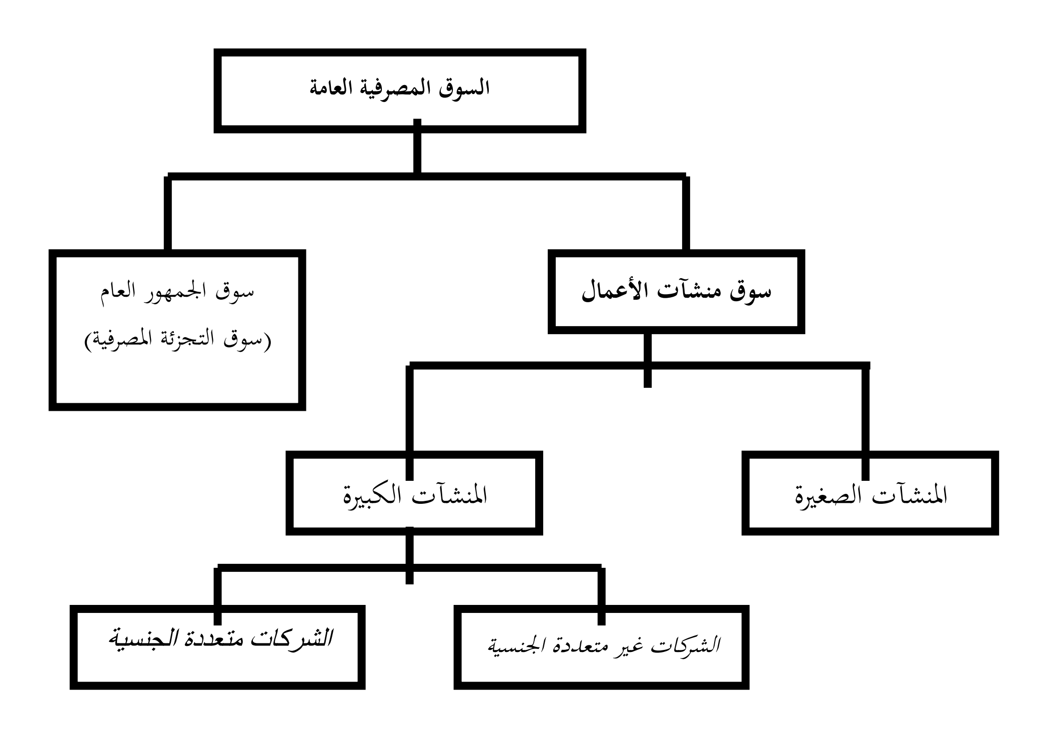
فشلت العديد من المصارف في استثمار الفرص الكامنة في سوق منشآت الأعمال، حيث أن هذه المصارف ركّزت اهتمامها على قطاع التجزئة المصرِفي، فقد تبيّن للجنة بولتون المختصة بالشركات الصغيرة، والتي مقرها بريطانيا (The Bolton Committee on Small Firms) ما يلي: "إن 92% من الشركات الصغيرة (عينة الدراسة) لم تحاول الحصول على تمويل من خلال المؤسسات المالية، باستثناء اعتمادها فقط على المصارف التجارية المحلية. ويعود سبب ذلك إلى أن الشركات الصغيرة تشك كثيراً في المؤسسات المالية، وأن المؤسسة المالية الوحيدة التي لم تشملها هذه الشكوك هي الفروع المحلية للمصارف التجارية" وعليه، يتعين على السوق المصرِفية، في مساعيها لتحديد قنوات توزيع خدماته المصرِفية، أن تقسم سوق المنشآت إلى:

1. المنشآت الكبيرة.

2. المنشآت الصغيرة (المتنامية).

3. الشركات متعَددة الجنسية.

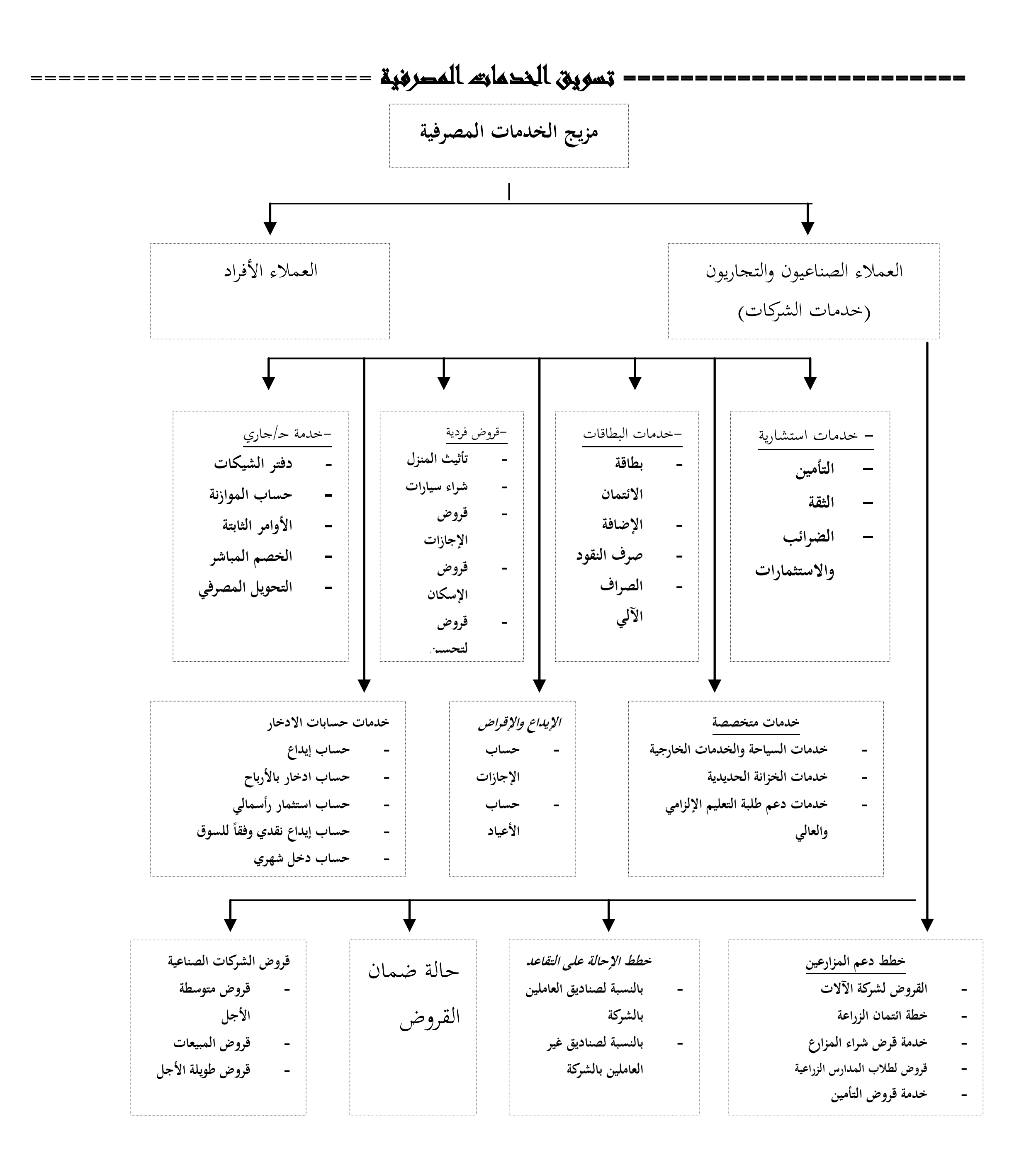
والشكل التالي يوضح هذا النوع من التجزئة.



شكل رقم (23)

تجزئة سوق منشآت الأعمال

من أجل هذا، فإنّ رجل التسويق المصرِفي مطالَب بإجراء بعمليات التحليل متُعَدُدة الأبعاد (Multi-Dimensional Analysis) التـي لا تركـز علـى أسـاس واحـد فقـط فـي تجزئـة السـوق المصرِفية، بل يتعَدى هذا إلى مجموعة من الأسس المترابطة للوصول إلى تشخيص وتوصيف دقيق للعميل الحالي والعميل المحتمَل، خاصة وإن سلوك العميل وتعامله مع المصرِف هو نتاج تفاعل عوامل مختلفة مثل: الثقافات والدوافع والعادات والتقاليد والمعتقدات والقيم التي تؤثر على طريقة تعامل العوامل مع المصرِف. ولذلك يتعين على رجل التسويق المصرِفي تحديد الأنماط السلوكية التي تنتمي إليها مجموعة المتعاملين، ومعرفة كيفية إنفاقهم لأموالهم، و ودوافع وأوقات تعاملهم مع المصرِف، ومدى ما يحمله كل منهم من ولاء للمصرِف. والشكل التالي يعرض لمزيج الخدمات والمنتَجات المصرِفية التي يقدّمها أحد المصارف التجارية.



شكل (24)

توصيف عام لمزيج الخدمات والمنتَجات المصرِفية التي يقوم بتقديمها أحد البنوك التجارية

الملخص

تناولنا في هذا الفصل، مناقشة سلوك العميل وتجزئة السوق المصرِفية، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسة، تناول الأول منها سلوك واتجاهات العميل، وفي هذا الجزء بينَا أن أغلب البحوث، في هذا المجال، تشير إلى أن الخصائص السلوكية تُعَدُ في غاية الأهمية إذا ما أُريدَ فَهمٌ العميل؛ وأن هذه الخصائص تتأثر بشكلٍ أساسٍ بثلاث مجموعات من العوامل هي: (1) العوامل الخارجية التي تتأتى من الأشخاص المؤثّرين، والجماعات المرجعية. (2) العوامل الداخلية، وهي عوامل تتأتى من الخصائص الداخلية للفرد مثل الدوافع، والاتجاهات، والسلوك المكتسَب بالتعلّم، والإدراك. (3) عملية الشراء السلوكي، وهي سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرِفية.

أما الجزء الثاني، فتناول العوامل التي تؤثر على عملاء المصرِف، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة عوامل، هي: (1) العوامل خارجية، والتي تشمل العوامل الثقافية؛ خاصة ما يتعلق بالثقافة السائدة، وبالطبقة الاجتماعية، والعوامل الاجتماعية؛ والتي تشمل الجماعات المرجعية، والعائلة، والأدوار، والمواقع، (2) العوامل الداخلية، والتي تشمل مؤثرات سيكولوجية تتمثل في الدافعية والإدراك، والاتجاهات والمعتقدات، ومثيرات شخصية، (3) مراحل عملية الشراء السلوكي، حيث تُعَدُ عملية الشراء الخاصة بالعميل من متطلبات فَهم سلوك العميل المصرِفي؛ حيث يوفر الفهم الشامل والدقيق لهذه العملية العديد من المزايا.

وفي الجزء الثالث من هذا الفصل، ناقشنا تجزئة السوق، باعتبار التجزئة سياسة تهدف إلى تحقيق درجة من التجانس بين مفردات السوق الكلية، التي أصبح مداها يتوقف على عدد مرات التجزئة والتقسيم؛ الذي كلما زاد وصلت المنشأة بأسواقها إلى درجة كبيرة من التجانس والتماثل؛ الأمر الذي يُمكِّنها في المحصلة النهائية من بلوغ أهدافها المنشودة بكفاءة عالية من خلال تقديم برامج تسويقية متوالفة ومتفقة مع كلَّ قطاعٍ سوقيٍ مستَهدَفٍ.

وتم في هذا الجزء توضيح مفهوم التجزئة عموماً، باعتبارها عملية تجميع المشتَرين من ذوي الحاجات والرغبات المتجانسة أو المتشابهة نسبياً في مجموعات أو قطاعات سوقية، بافتراض تجانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع. كما تم أيضًا توضيح مفهوم تجزئة السوق المصرِفية، حيث أنها تعني تجميع العملاء من ذوي الطبقات المتجانسة في مجموعات. وبين هذا الجزء من الفصل كذلك شروط التجزئة الفاعلة للسوق. وحدد الأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرِفية، والتي تم تبويبها في ست مجموعات، هي: **1)** التجزئة على أساس الطبقات الاجتماعية، والتي تشمل التجزئة الجغرافية، التجزئة الديموغرافية، 2) التجزئة على أساس دورة الحياة. 3) التجزئة على أساس الشخصية وصفاتها،

4) التجزئة على أساس العوامل السلوكية وإدراكات العميل، 5) التجزئة على أساس القطاعات السوقية المختلفة، والتي تشمل قطاع المرأة، وقطاع الطلبة، والشباب المتزوجون، والأقليات العرقية، 6) تجزئة السوق على أساس طبيعة الأسواق والمتعاملين فيها، والتي تشمل سوق الجمهور العام، سوق منشآت الأعمال.

مسرد المصطلحات

- **الخصائص السلوكية للعميل The Behavioral Characteristics of the Customer**: تلك الخصـائص المتعلِّقـة بسـلوك العميـل ولـيس بمقدرتـه الماليـة، والتـي تتضـمن عمومـاً، بعـض الصفات والخصائص الخاصة بأسلوبه وسلوكه في التعامل، والصدق والأمانة، والأخلاق، وغيرها.
- **الجماعـات المرجعيـة العضـوية Reference Groups Membership**: هـي الجماعـات المختلفة التي ينتمي إليها الأفراد، وتشمل الوظيفةَ، والعمرَ، والطبقةَ الاجتماعية، والموقعَ الجغرافيَ، وغيرَها.
- **الجماعات المرجعية غير العضوية Reference Groups Non - Membership**: هي الجماعات التي تثير إعجاب وتقدير الفرد أو التي يتطلع للانتماء إليها.
- **العوامل الداخلية Internal Factors**: هي عوامل تتأتى من الخصائص الداخلية للفرد، مثل الدوافع، والاتجاهات، والسلوك المكتسَب بالتعلّم والإدراك.
- **عمليـة السلوك الشرائي The Consumer Process**: هي سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرِفية.
- **الثقافة Culture**: هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها مجموعة من الناس.
- **الطبقة الاجتماعية Social Class**: مجموعة من الناس يشتركون في مواصفات معينـة، استناداً خصائص خاصة بهم، مثل: الغنى، أو الفقر، أو التعليم وغيرها من الخصائص.
- **تجزئـة السـوق Market Segmentation**: عمليـة تجميـع المشـتَرين مـن ذوي الحاجـات والرغبـات المتجانسـة أو المتشـابهة نسـبياً فـي مجموعـات أو قطاعـات سـوقية، بـافتراض تجـانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع.
- **أسلوب علـم النمـاذج الشخصـية Typology**: يبدأ هذا الأسلوب مـن الأفراد، ويدرس اللمحات الموجزة عنهم طبقاً لمجموعة متكاملة من الخصائص المشخّصة من قبل بحوث السوق، وهذا الأسلوب؛ يؤطِّرُ هؤلاء الأشخاص في مجاميع طبقاً لعناصر التشابه ما بين اللمحات الموجزة الخاصة بهم.
- **التجزئـة الجغرافيـة Geographic Segmentation**: نوع من أنواع تجزئة السوق يبحث عن الاختلافات الكامنة في الجاذبية النسبية للأمزجة التسويقية المختلفة، على أساس الموقع الجغرافي لمنزل العميل، أو تسهيلات مصنع الشركة أو مكاتبها.

- **التجزئـة الديموغرافيـة Demographic Segmentation**: يحصـل هذا النـوع مـن التجزئـة عندما يستجيب العمـلاء بشكل مختلف للعروض التسويقية علـى أسـاس العمر، والجنس، وحجم العائلة المباشرة، ومستوى الدخل، والوظيفة، ومستوى التعليم، والدين، أو المرحلة في دورة الحياة.
- **التجزئـة الحجميـة Volume Segmentation**: يتعلق هذا النوع من التجزئة بأفضل مجموعة من المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والسلوكية التي يتعين استخدامها في تجزئة السوق
- **والتجزئـة المنفعيـة Benefit Segmentation**: يستند هذا النـوع مـن التجزئـة إلـى افتراض الأولوية المدرَجة والأهمية النسبية للمنافع الرئيسة التي يرغبها العملاء

أسئلة للمناقشة

1. تتأثر الخصائص السلوكية للعميل بشكلٍ أساسٍ بثلاث مجموعات من العوامل، ما هي؟
2. هناك نوعان من الجماعات المرجعية التي تؤثر في سلوك العميل، ما هي؟
3. ما المقصود بالعوامل الداخلية التي تؤثر في سلوك العميل؟
4. وضح المقصود بعملية السلوك الشرائي؟
5. تقسم العوامل الخارجية التي تؤثر على عملاء المصرِف إلى قسمين، ما هما؟
6. تعتبر الثقافة عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في العمليات المختلفة للمصارف، بين كيف يؤثر هذا العامل الحاجات والرغبات المختلفة للعملاء؟
7. ما المقصود بالطبقة الاجتماعية، وكيف يؤثر وجود تلك الطبقات في قرارات المصارف؟
8. تعتبر الجماعات المرجعية واحدة من العوامل الاجتماعية المؤثرة في سلوك العميل، بين المقصود بها، وبكيفية تأثيرها؟
9. وضح كيف تؤثر العائلة في القرارات الشرائية للعملاء؟
10. ما المقصود بالأدوار والمواقع، وكيف تؤثر في السلوك الشرائي للعميل؟
11. ما المؤثرات السلوكية، وكيف تؤثر في سلوك العملاء؟
12. هناك عوامل مهمة يأخذها العميل بنظر في عملية الاختيار والتفضيل بين الخدمات المصرِفية المختلفة، ما هي تلك العوامل؟
13. يوفر الفهم الشامل والدقيق لعملية السلوك الشرائي للعميل العديد من المزايا، ما هي؟
14. بين المراحل التي تمر بها عملية السلوك الشرائي المصرِفي والإجراءات التي يتعين على المصرِف إتباعها لجذب العملاء والاحتفاظ بهم؟
15. وضح مفهوم تجزئة السوق؟
16. ما المقصود بتجزئة السوق المصرِفية؟
17. ينبغي أن تتوافر أربعة شروط إذا ما أريد لعملية تجزئة السوق أن تكون فاعلة ومؤثرة، ما تلك الشروط؟
18. ما السبب وراء وجود قطاعات سوقية مختلفة؟
19. وضح المقصود بأسلوب علم النماذج الشخصية؟
20. ما الأسس المعتمَدة في تجزئة السوق المصرِفية؟
21. يوجد مدخلان أو أسلوبان أساسيان للتجزئة على أساس الطبقة الاجتماعية؛ ما هما؟
22. وضح المقصود بكل من التجزئة الحجمية، والتجزئة المنفعية؟

23.حدّد (Robertson And Bellenger, 1977) سبعة عوامل لإدراكات العميل إزاء قائمة تتضمن خواص مصرِفية، ما هي تلك العوامل؟

24.تشمل التجزئة على أساس القطاعات السوقية عدة قطاعات، وضحها؟

25.يعتمد قرار اختيار المصرِف من قبل طلبة السنة الأولى في الجامعة على عدة عوامل، ما تلك العوامل؟

26.تقسم السوق على أساس طبيعة الأسواق والمتعاملين فيها إلى قسمين، ما هما؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **اعتمدت عمليات تجزئة السوق سابقاً على معايير تقليدية لتصنيف العملاء شملت الأبعاد الآتية:**

أ. النفسية والعاطفية ب. الأبعاد الذهنية.

ج. الديموغرافية والجغرافية د. (أ+ج)

2. **التالية من العوامل الخارجية التي تتأثر بها الخصائص السلوكية للعميل، باستثناء:**

أ. الجماعات المرجعية العضوية

ب. الجماعات المرجعية غير العضوية

ج. الدوافع والاتجاهات

د. الأشخاص المؤثرين

3. **من العوامل الداخلية التي تؤثر على سلوك المستهلك:**

أ. الجماعات العضوية ب. الأشخاص المؤثرين

ج. السلوك المكتسب بالتعلم د. الجماعات غير العضوية

4. **تعتبر الوظيفة والطبقة الاجتماعية من الجماعات المرجعية:**

أ. العضوية ب. غير العضوية ج. المهنية د. (أ + ب)

5. **من سلوكيات ذوي المكانة الاقتصادية والاجتماعية العالية:**

أ. يقبلون على استخدام بطاقات الائتمان بشكل كبير

ب. يقترضون لأغراض عادة لا تكون شخصية

ج. يميلون إلى التوفير الاستثماري

د. جميع ما ذكر

6. **يكون اتجاه العميل نحو الخدمة المصرفية ايجابيا(مفضل) في حالة:**

أ. تناقض المعلومات المقدمة للعميل

ب. اتفاق معلومات المصرف ومعلومات الجماعات المرجعية للعميل

ج. رأي العملاء الآخرين بالخدمة المصرفية المقدمة

د. جميع ما ذكر

7. تتأثر قرارات الطلاب بفتح حسابات مصرفية بما يلي:

أ. موقع المصرف الجغرافي	ب. قرارات الوالدين

ج. قرارات الجماعات المرجعية	د. (أ + ب)

8. من المؤثرات السيكولوجية على سلوك المستهلك:

أ. الإدراك	ب. المعتقدات	ج. الدافعية	د. جميع ما ذكر

9. تسعى المصارف إلى تصميم خدماتها لتحقق بعدين، هما:

أ. الملاءمة والموثوقية	ب. المصداقية والخدمات المتميزة

ج. الأسعار المعتدلة والجودة العالية	د. الملاءمة والأمان

10. **يطلق على تجميع المشترين من ذوي الحاجات المتجانسة في قطاعات سوقية، عملية:**

أ. بحوث التسويق	ب. استطلاع اتجاهات العملاء

ج. تجزئة السوق	د. التقسيم الطبقي

11. التالية من شروط التجزئة الفاعلة للسوق، باستثناء:

أ. ان تكون خصائص السوق معرفة وقابلة للقياس

ب. سهولة الوصول إلى القطاع السوقي المستهدف

ج. ان يكون القطاع مربحا للمصرف

د. عدم الاستجابة الفورية من القطاع لجهود المصرف الترويجية

12. يعتمد مبدأ التجزئة الجغرافية على:

أ. تمييز الخدمات المقدمة لأهل المدن عن الريف

ب. تمييز الخدمات المقدمة لصغار العمر عن المتقدمين في السن

ج. تمييز الخدمات المقدمة لكبار العملاء عن صغارهم

د. جميع ما ذكر

13. تسمى استجابة العملاء للخدمة على أساس العمر والجندر بالتجزئة:

أ. الطبقية ب. العمرية ج. الديموغرافية د. الجغرافية

14. التمييز بين العملاء بناءً على حالتهم الاجتماعية(الزواج) يسمى:

أ. التجزئة الديموغرافية ب. الجغرافية

ج. على أساس دورة الحياة د. على أساس الفئات العمرية

15. التالية من القضايا التي يقوم بها المصرف لإشباع خاصية تعزيز الذات لدى العملاء، باستثناء:

أ. إعطاء العملاء اهتماماً كبيراً

ب. العلاقات الودية والتفاعلية بين مقدم الخدمة والعميل

ج. التعامل مع العملاء بشكل جماعي والابتعاد عن التمييز الشخصي

د. إبداء الرغبة في التعامل معهم

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تتأثر طريقة الترويج للخدمة بالصفات الشخصية للعملاء
2. (   ) تكرار التعامل مع العميل يصعب على المصرف عملية التكهن مستقبلا بتفضيلاتهم
3. (   ) تعتبر الأقليات العرقية من القطاعات المهملة في الخدمات المصرفية
4. (   ) يتطابق العملاء من حيث العوامل الداخلية المؤثرة على سلوكهم الاستهلاكي
5. (   ) يرتبط رضا العميل عن وضعه الراهن بتوازنه، وانسجامه الفكري (نعم)
6. (   ) يفضل العميل المغترب الحصول على خدمات مصرفية من فروع مصارف بلده في دولة الاغتراب
7. (   ) لا تختلف الحملات الإعلانية باختلاف الطبقات الاجتماعية لعملاء المصرف
8. (   ) تعتبر الطبقة الاجتماعية احد معايير تجزئة السوق
9. (   ) يميل الأفراد من الطبقات العليا إلى الاقتراض لاستخدامات شخصية
10. (   ) تستخدم نتائج بحوث التسويق في تحسين تصميم الخدمات
11. (   ) يرتبط سلوك المستهلك بالنشاطات المادية بشرائه السلعة أو الخدمة
12. (   ) يتضمن تحليل سلوك المستهلك الجوانب المالية والسيكولوجية
13. (   ) تترك المعلومات التي يقدمها المصرف في ذهن العميل أثراً أكبر من تلك التي تقدمها الجماعات المرجعية
14. (   ) تلجأ المصارف إلى الترويج والاتصالات الشخصية لتحقيق التوازن الفكري لدى العميل
15. (   ) يستند علم النماذج الشخصية على المتغيرات القابلة للتفسير للجماعات وتفرعاتها

الفصل الحادي عشر

تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في السوق

Bank Service Positioning

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1- توضيح كيفية البحث عن ميزة تنافسية

2- تحديد الحاجة إلى "التركيز" في الإستراتيجية التنافسية

3- بيان كيفية تحديد واختيار القطاعات المستهدفة

4- فهم سلوك العميل في الاختيار

5- كيفية تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين

6- توضيح دور تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في إستراتيجية التسويق المصرِفي

7- تحديد خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها

8- بيان كيفية توقع رد الفعل التنافسي

الفصل الحادي عشر

تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في السوق

Bank Service Positioning

المقدّمة Introduction

لو قُدِّر لك وسألت مجموعة من مديري المصارف المختلفة حول الكيفية التي يتنافسون بها، فإنك بلا شك سوف تستمع إلى أجوبة مثل: "نحن نتنافس على الخِدمة"، أو "نحن نقدم قيمة جيدة لأموال العميل" أو "إن العملاء هم رصيدنا "أو "راحة العملاء هدفنا".

إن أجوبة كهذه لا تزيد من رصيد المعلومات والمعارف لدى رجل التسويق المصرِفي الذي يسعى جاهداً إلى تطوير إستراتيجيات من شأنها مساعدة المصرِف على التنافس بشكل فعال في السوق، فالأهم بالنسبة لخبير التسويق المصرِفي أن يعرف بدقة الأسباب التي تدفع العميل إلى اختيار مصرِف معين دون غيره، ومعرفة الأسباب التي تدعو العميل إلى إشهار ولائه لمصرِف دون غيره.

قد يعني مصطلح مثل (الخِدمة المصرِفية) أشياء كثيرة ومتنوعة، تتراوح ما بين سرعة تقديم الخِدمة المصرِفية إلى نوعية التفاعلات ما بين العملاء والقائمين على تقديم الخِدمة المصرِفية، كما تتراوح خصائص الخِدمة المصرِفية من تجنب حصول الأخطاء إلى تزويد العملاء بخدمات تكميلية داعمة للخدمة المصرِفية الجوهر، أما "راحة العميل" فقد تشير إلى خدمة تقدم في فرع ملائم للعميل، أو توفير الخِدمة المصرِفية في أوقات ملائمة، أو سهولة الاستفادة أو الحصول على الخِدمة. وبدون معرفة المزايا والخصائص الخدمية التي تثير اهتمام ورغبة العميل وتدفعه لشرائها، فإن من الصعب حقاً على مديري التسويق المصرِفي تطوير إستراتيجية تنافسية ملائمة لمصارفهم وخدماتهم، وأصعب منه تقييم أداء هذه الخدمات في السوق.

يتناول هذا الفصل الكيفية التي يتم من خلالها تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوق تتسم بالمنافسة، وتوضيح الحاجة إلى "التركيز" في الإستراتيجية التنافسية، وكيفية تحديد واختيار القطاعات المستهدفة، وفهم سلوك العميل في الاختيار، وتحديد كيفية تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين، وتوضيح دور تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في إستراتيجية التسويق المصرِفي، وتحديد خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها، وبيان كيفية توقع رد الفعل التنافسي.

أولاً . البحث عن ميزة تنافسية

The Search for Competitive Advantage

الميـــــزة التنافســـــية Competitive Advantage: قـــــدرة المصـــارف علـــى تمييـــز خدماتها المصرفية بالشكل الـذي يجعلهـا قـادرة علـى التنافس في السوق.

كلما ازدادت حدة المنافسة في القطاع المصرِفي، أصبح من الضروري أن تميز المصارف خدماتها بشكل ملموس وحقيقي؛ كي تضمن البقاء أو تحقق معدلات النمو المنشودة، وعليها أن توسع رقعة أسواقها، من خلال إما الاستحواذ على الحصص السوقية للمصارف المنافسة، أو دخول أسواق خارج حدودها الإقليمية (فتح فروع لها في الخارج)، وفي كلتا الحالتين، فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على تمييز خدماتها المصرِفية بالشكل الذي يجعلها قادرة على التنافس في سوق لم يعد فيها للتقليديين مكان.

ثانياً . الحاجة إلى "التركيز" في الإستراتيجية التنافسية

The Need for Focus in Competitive Strategy

يُعّرف رجال التسويق، السوقَ المصرِفيةَ بأنها مجموعة من عملاء حاليين ومرتقبين لمنتَج معين، لكن لا يمكن من الناحية الفعلية أن يحاول المصرِف تلبية حاجات ورغبات جميع العملاء في تلك السوق بنفس الطريقة، ويعود ذلك إلى حقيقة أن العملاء، سواء أكانوا أفرادًا أم مؤسسات، يشكلون أعدادًا هائلة، موزعين على مسافات جغرافية شاسعة، ولهم احتياجات ورغبات متباينة، وسلوك شراء مختلف، وأنماط استهلاكية مختلفة، علاوة على ذلك فإن المصارف تتباين بشكل واسع في إمكاناتها المكرّسة لخدمة أنواع مختلفة من العملاء. وعليه، فإنه بدلاً من محاولة التنافس في كامل السوق المصرِفية، فإن كان مصرِف يحاول أن يتبنى إستراتيجية تجزئة السوق (Market Segmentation Strategy)، ليكون قادرًا، في ضوء إمكاناته، على خدمتها بشكل أفضل.

السوق المصرفية Market of Bank: مجموعـة مـن عملاء حاليين ومرتقبين لمنتج معين.

ولأن كل عميل، فردًا كان أو مؤسسة، له خصائص مميزة (أو حتى فريدة)، واحتياجات مميزة، فإن كل عميل متوقع هو في الحقيقة قطاع منفصل ومستهدَف في السوق.

فبعض الخدمات المصرفية الشخصية، مثلا، تُنتَج أو تُقدَّم طبقًا لاحتياجات ورغبات عملاء معينين، دون غيرهم. فمدير المصرِف، مثلا، يُشخِّص ويعالج حالة كل طالب قرض على أساس الوضع الخاص به (أي طبقا لحالته المادية والمعنوية وسمعته..الخ). وقد يطور برنامجًا للتسليف معقدًا، ويستهدف عملاء معينين دون غيرهم، ووفق شروط وتسهيلات خاصة.

إلا إن الكثير من المصارف لا تجد هذا التقسيم الجزئي للسوق مفيدًا أو مربحًا، وبدلاً من ذلك، تسعى جاهدة لتحقيق ما يسمى باقتصادات الحجم (Economies Of Scale) من خلال تسويق خدماته المصرِفية إلى قطاعات سوقية مختلفة، كل قطاع منها يكون متجانسًا بحد ذاته. وتقوم كثير من المصارف بتصميم برنامج لتقديم خدمة خصوصية، لكل بشكل جزئي، من خلال تقديم خدمة مصرِفية جوهرية معيارية، لكنها تُفصِّل عناصر الخِدمة التكميلية على مقاسات عدد من العملاء، أو وفقا لاحتياجات معينة.

*القطاع المستهدف **Target Segments**: هو ذلك القطاع الذي يختاره المصرف من السوق الأم، أو السوق الواسعة، وغالباً ما تُحدِّد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة مثلاً: جغرافية أو ديموغرافية، وغيرها.*

ثالثاً . تحديد واختيار القطاعات المستهدفة (Baker, 2003)

Identifying and Selecting Target Segments

يتألف قطاع السوق المصرِفي من مجموعة من العملاء من ذوي الخصائص والحاجات وسلوك الشراء، وأنماط الشراء المشتركة. إن تجزئة السوق إلى قطاعات فاعلة تنطوي على تجميع العملاء في قطاعات أو فئات كل قطاع أو فئة يضم عملاء متشابهين قدر المستطاع في خصائص وحاجات وأنماط شراء وغيرها. وينبغي أن لا تتشابه هذه الخصائص بين القطاعات المختلفة، وهذا هو جوهر عملية تجزئة السوق.

أما القطاع المستهدف فهو ذلك القطاع الذي يختاره المصرِف من السوق الأم، أو السوق الواسعة، وغالباً ما تُحدّد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة، مثلاً، قد يستهدف أحد فروع المصرِف في مدينة معينة سكان المدينة (تجزئة السوق جغرافياً) ممن تزيد مرتباتهم أو دخولهم عن حد معين (تجزئة السوق ديموغرافيا)، وممن يقدِّرون عاليًا الخدمات الشخصية المقدّمة من قبل كادر خبير في مجال الخِدمة المصرِفية، وممن لا يكونوا حساسين كثيراً للسعر (وكلاهما يعكسان تجزئة السوق طبقاً للآراء والمواقف المعبر عنها والنوايا السلوكية). ولأن المصارف المنافسة في نفس المدينة هي الأخرى راغبة ومستعدة لاستهداف نفس العملاء الذين يريد الفرع المعني استهدافهم، فإن على هذا الفرع أن يثبت نفسه بحيث يكون متميزاً (أي أن يقدم شيئاً فريداً لهؤلاء العملاء لا تقدر المصارف المنافسة على مجاراته). ومن الأشياء التي تساعد الفرع على تثبيت نفسه، إيصال كشوفات الحساب إلى منازلهم أو مكاتبهم دون مقابل، وتقديم تسهيلات ائتمانية، وزيادة تشكيلة الخِدمة المصرِفية المعروضة للبيع، وتوفير خدمات مصرِفية على مدار الساعة، وتوفير مواقف أمينة لسيارات العملاء. وينبغي اختيار القطاع المستهدف ليس فقط على أساس المبيعات والأرباح المحتملة لهذه القطاعات، وإنما أيضًا في ضوء قدرة المصرِف على مجاراة ما تقدمه المصارف المنافسة لنفس القطاع.

ولكي يتمكن المصرِف من اختيار القطاع المستهدف، ورسم إستراتيجيات فاعلة لتحديد مكانة خدماته في السوق فإن على مديري المصارف أن يعرفوا كيف يُقيّم العملاء العناصر (المزايا) المتنوعة للخدمات المصرِفية المقدّمة ضمن القطاعات السوقية المختلفة. مثلاً، ما هو مستوى الجودة والأداء المطلوب لكل خاصية؟ هل هناك فروقات جوهرية بين القطاعات حول الأهمية التي يوليها العملاء للخصائص المختلفة؟ هل تلبي الخدمات المصرِفية المنافسة متطلبات ورغبات العملاء، وما درجة الإشباع أو الرضا؟ هل يمكن إعادة تصميم الخِدمة المصرِفية بحيث تستطيع أن تلبي بشكل أفضل حاجات العملاء، وهل ستكون هذه الخِدمة المصرِفية أفضل بكثير من الخدمات المصرِفية المنافسة؟

رابعاً . فهم سلوك العميل في الاختيار

Understanding Client Choice Behavior

يجد المستهلكون سهولة أكبر في تقييم السلع بالمقارنة مع الخدمات؛ فالسلع التي يمكن تَلمُّسها ومشاهدتها وتجربتها توفر للمستهلك فرصة أكبر لتقييم خصائصها وعناصرها قياساً بخدمة غير ملموسة، كما أن المستهلك يستطيع فحص السلعة قبل شرائها، لكن ليس من السهل إعطاء مثل هذه التقييمات للخدمة.

خصائص التصديق Credence Qualities: *تلك الخصائص التي ينبغي على المنتفع أن يأخذها من منطلق الإيمان بها، لأن الخدمة قد تتضمن خصائص يصعب تقييمها حتى بعد الانتفاع منها.*

يرى (Zeithaml) أن الخِدمة تركز على خصائص الخبرة (Experience Qualities)، والتي لا يمكن تَلمُّسها والتمتّع بها إلا بعد الانتفاع منها، وخصائص التصديق (Credence Qualities)، والتي ينبغي على المنتفع أن يأخذها من منطلق الإيمان بها، لأن الخِدمة قد تتضمن خصائص يصعب تقييمها حتى بعد الانتفاع منها، وعلى الرغم من أن وسائل خدمة الواجهة الأمامية والقائمين على تقديم الخِدمة هي عناصر مرئية بما فيه الكفاية، إلا أن هذه التسهيلات هي عناصر تشغيلية ضرورية لإنتاج الخِدمة.

إن الخِدمة الفعلية لا يمكن تغليفها أو تعبئتها وأخذها بعد ذلك للمنزل، وكنتيجة لذلك، فإن من الصعب نسبيًا تحديد طبيعة الخِدمة، وهذه المشكلة تُعَدُّ من المشكلات التي كثيراً ما تواجه المنتفعين الجدد أو الذين لم يجرّبوا الخِدمة بعد أو ممن يفتقِرون إلى الخبرة المسبقة حول الخِدمة المعنية.

خامساً . تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين

Developing a Bank Service Concept For A Specific Segment

كيف يمكن للمصرِف أن يطوّر مفهوماً صحيحاً للخدمة المصرِفية لقطاع سوقي مستهدَف محدد؟ إن البحث مطلوب لتحديد الخاصية أو الخاصيات المرتبِطة بخدمة مصرِفية معينة، ومعرفة أهمية هذه الخاصيات بالنسبة لقطاعات سوقية معينة، والوقوف على كيفية إدراك عملاء المصارف المنافسة لهذه الخاصية، لكن التعميم يُعَدُّ خطيراً وينبغي عدم الانغماس فيه.

فالإستراتيجيون يدركون أن نفس الأفراد قد يضعوا مجموعة أولويات للخاصيات طبقاً ل:

1. الغرض من استخدام الخِدمة.
2. من الذي يتخذ القرار؟
3. توقيت الاستخدام (يومياً، أسبوعياً، فصلياً).
4. فيما إذا كان الفرد يستخدم الخِدمة لوحده أو ضمن مجموعة.
5. تركيبة تلك المجموعات.

وسيتم توضيح كيفية تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين، استناداً للنقطتين الأساسيتين التاليتين (Leonard & Capaldini, 2004):

(1) الأهمية مقابل محددات الاختيار Importance Versus Determinacy

عادة ما يقوم العملاء بالاختيار من بين عروض الخِدمة البديلة على أساس الفروقات المدرَكة بين هذه العروض، لكن الخاصيات التي تميز الخدمات المنافسة عن بعضها ليست بالضرورة هي الخاصيات الأكثر أهمية، مثال ذلك، فإن العديد من العملاء يضعون سمعة المصرِف في المرتبة الأولى عند اختيار التعامل مع مصرِف ما، لكن بما أن معظم المصارف ينظر إليها باعتبارها تتساوى في خاصية السمعة، فإن السمعة ليست عادة خاصية ذات تأثير على الاختيار ما بين المصارف المختلفة، أو المصارف الكبرى.

إن الخاصيات المحدِّدة التي تُحدِّد عملية الاختيار، وتُحدِّد فعلا خيارات العميل ما بين البدائل المنافسة، تقع أسفل قائمة الخصائص المهمَّة بالنسبة للعملاء، إلا أنها خاصيات مهمة لتحديد البدائل المنافسة.

مهمة رجل التسويق في أي صناعة خدمية هي تشخيص وتحديد الخصائص المحدِّدة وأن يكون مدركًا وواعيًا للكيفية التي تؤدى فيها كل خدمة منافسة على أساس الخصائص المحددة.

إن مهمة رجل التسويق في أي صناعة خدمية هي تشخيص وتحديد الخصائص المحدِّدة وأن يكون مدرِكًا وواعيًا للكيفية التي تؤدى فيها كل خدمة منافسة على أساس الخصائص المحددة هذه، وغالبا ما تخدم النتائج المترتبة على هذه التساؤلات في تطوير عملية تحديد مكانة الخِدمة في سوقها.

ومن الأمور المتعلِّقة بعملية تقييم خصائص الخِدمة وتحديد مكانتها في سوقها، أن بعض الخاصيات يمكن قياسها كمياً بسهولة، بينما توجد خاصيات تقاس نوعيًا أو وفق اجتهادات عالية، فالسعر، مثلا، يقاس كميًا وبسهولة واضحة. كما أن سرعة إنجاز المعاملات المصرِفية يُعبَّر عنها على أساس عدد العملاء الذين تمت خدمتم ضمن فترة زمنية محددة. إلا أن خصائص مثل جودة الخِدمة التي يقدّمها العاملون في المصرِف، أو درجة كمالية المصرِف هي "نوعية" أكثر منها "كمية"، وعليه، فهي عرضة للاجتهادات.

(2) خلق أو تكوين موقع تنافسي Creating A Competitive Position

إن تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها هي عملية إرساء مكان متميز لهذه الخِدمة في السوق، والمحافظة على هذا الموقع، بالنسبة للمصرِف وما يقدمه من عروض يقول (Heskett) بهذا الصدد "إن الشركات الأكثر نجاحًا هي تلك القادرة على عزل نفسها لكي تحقق موقعا متميزا في السوق التنافسية، فهذه الشركات تميز نفسها من خلال إجراء تعديلات على الخصائص النموذجية للصناعات التي تنتمي إليها، من أجل بلوغ أو تحقيق ميزات تنافسية.

إن فهم ماهية وكيفية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها يعد شرط لازما لتطوير موقع تنافسي فعال ومؤشر، إن هذا المفهوم لا يقتصر على الخدمات، وإنما جاء المفهوم أصلا من تسويق السلع فمن الضروري والمفيد لمديري المصارف الذين يرغبون بتحليل ما تقدمه مصارفهم من الخدمات الإجابة على أسئلة؛ مثل:

1- أين موقع مصرِفنا في أذهان العملاء الحاليين والمرتقبين؟ بمعنى كيف يرى العملاء مصرِفنا، وما تقييمهم لوضعه الحالي؟

2- من هم عملاؤنا المنتفِعون من خدماتنا، وأي نوع من العملاء نحاول أن نستهدف في المستقبل؟

3- ما أبرز خصائص الخِدمة المصرِفية التي نقدمها (الخِدمة، والعناصر التكميلية المرافقة).

4- كيف تختلف عروضنا الخدمية عن تلك التي تقدمها المصارف المنافسة؟

5- ما درجة إدراك العملاء في القطاعات السوقية المختلفة لكل عرض خدمي نقدمه في تلبية وإشباع حاجاتهم؟

6- ما التغيرات التي ينبغي أن نحدثها على عروضنا الخدمية كي نعزز موقعنا التنافسي؟

إعادة تحديد مكانة الخدمة المصرفية Repositioning: *هي عملية تغيير الموقع الحالي للمصرف، من خلال إعادة تحديد مكانة الخدمة المصرفية التي تعني إعادة النظر بخصائص الخدمة، أو إعادة تعريف أو تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.*

أما عملية إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها (Repositioning) فإنها تتضمن تغيير الموقع الحالي للمصرِف، إن إستراتيجية إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية قد تعني إعادة النظر بخصائص الخِدمة، أو إعادة تعريف أو تحديد

القطاعات السوقية المستهدفة. وعلى مستوى المصرِف، فإن تحديد مكانة الخِدمة قد يتطلب إلغاء بعض الخدمات أو الانسحاب من بعض قطاعات السوق.

سادساً . دور تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في إستراتيجية التسويق المصرِفي

Positioning's Role In Bank Marketing Strategy

تلعب عملية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية دورًا رياديًا في إستراتيجية التسويق المصرِفي، لأن تحديد المكانة يربط تحليل السوق والتحليل التنافسي بعملية التحليل الداخلي للمصرِف المعني، ومن هذه التحليلات الثلاثة، يمكن صياغة وتطوير موقف حول موقع أو وضع المصرِف بما يمكننا من الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو منتجنا (مفهوم الخِدمة المصرِفية التي نقدمها)؟

2- كيف نريد لهذا المنتج أن يكون؟

3- ما الإجراءات والخطوات التي يجب أن ننتهجها؟

تحصل عملية تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها على عدة مستويات، اعتمادا على طبيعة المصرِف المعني، ففي حالة المصارف ذات المواقع والفروع المختلفة، أو الخدمات المصرِفية المختلفة، فإنه يمكن إرساء موقع لكامل المصرِف أو لسوق خدمة مصرِفية معينة أو لخدمة مصرِفية محددة في تلك السوق. ومن الأهمية بمكان أن يكون اتساق بين المواقع التي تحتلها الخدمات المعروضة من قبل المصرِف في نفس الموقع، باعتبار أن الانطباع المكوّن حول خدمة معينة قد يمتد ليشمل الخدمات الأخرى. مثال ذلك، إذا كان المصرِف مشهودًا له بالكفاءة العالية في مجال الاستثمار، فإن من شأن ذلك أن يعزز الإدراكات لدى العملاء حول خدمات هذا المصرِف في مجال الائتمان، أو الحسابات الجارية أو حسابات التوفير. وبسبب الطبيعة غير الملموسة، والتجريبية للعديد من الخدمات المصرِفية، فإن إستراتيجية تحديد مكانة واضحة للخدمة المصرِفية في سوقها ستكون كفيلة بمساعدة العملاء المرتقبين على تكوين انطباع جيد في أذهانهم حول الخِدمة المصرِفية المعروضة. إن الإخفاق في اختيار الموقع المرغوب فيه في السوق، والفشل في تطوير خطة تسويقية فاعلة مصممة لبلوغ ذلك الموقع والمحافظة عليه، قد يؤدي إلى نتائج وخيمة في مقدمتها:

1- أن المصرِف (أو إحدى خدماته) سيواجه وضعًا تنافسيًا حَرِجًا مع منافسين أقوياء.

2- سيتم دفع الخِدمة المصرِفية إلى موقع لا يرغب فيه أحد.

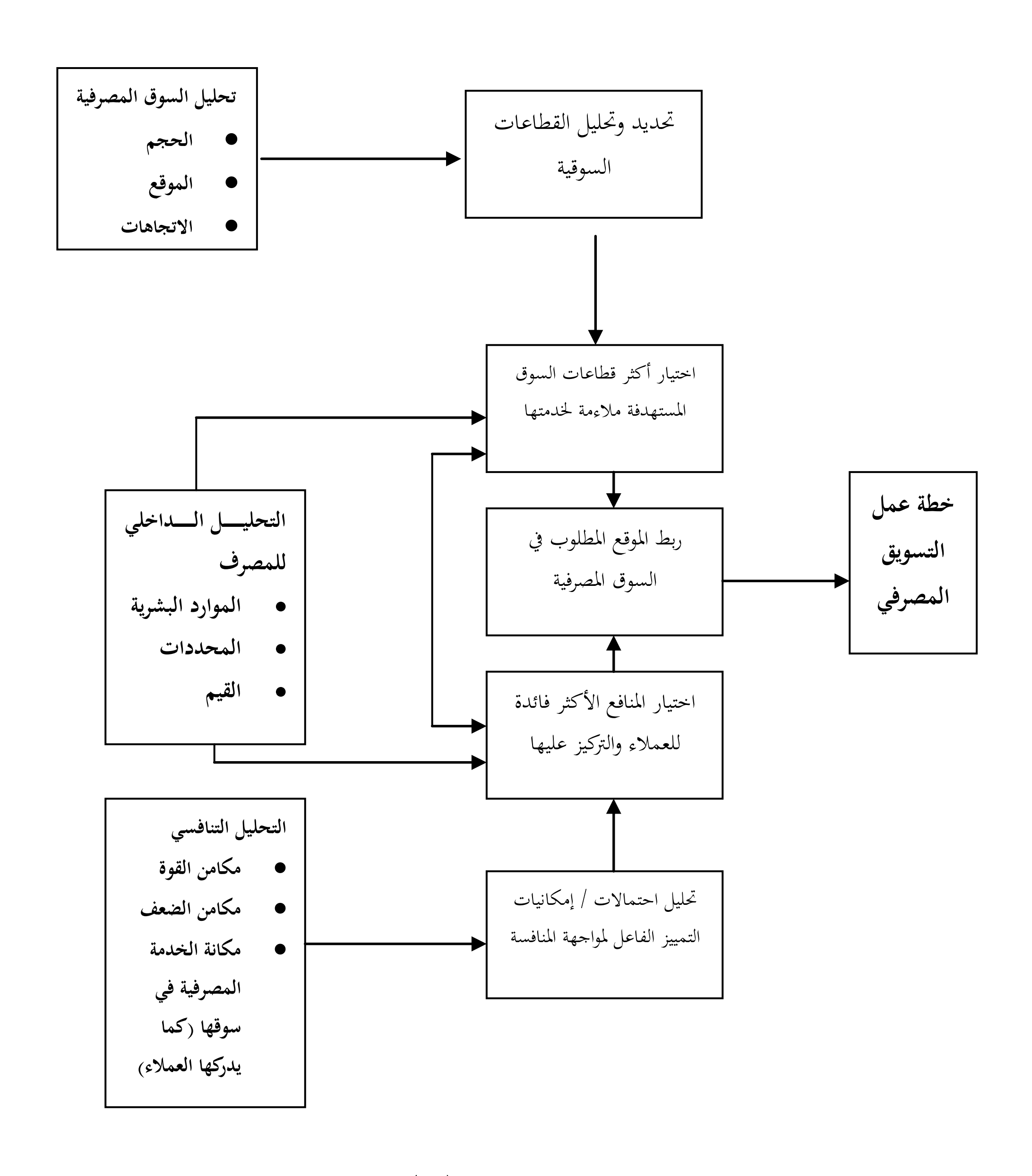
3- لن يعرف أحد ما يميز هذا الموقع عن غيره من المواقع المنافسة، ولن يعرف العملاء الخصائص أو المنافع التي تقدمها هذه الخِدمة بالمقارنة مع خدمات الآخرين.

4- لن يكون هناك موقعًا للمصرِف أو خدماته في السوق، لأنّ أحدًا لم يسمع بهذا الموقع.

سابعاً . خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها

Steps in Developing a Positioning Strategy

الشكل التالي يوضح خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخدمة المصرفية في سوقها:



الشكل(25)

خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها

تحليل السوق المصرفية Bank Market Analysis: العملية التي تساعد على تحليل السوق المصرفية من خلال التعرف على جوانب من الطلب على الخدمة، مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الخطوات:

(1) تحليل السوق المصرِفية Bank Market Analysis

تساعدنا عملية تحليل السوق المصرِفية في التعرف على جوانب من الطلب على الخِدمة، مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب. مثلا، هل أن الطلب في تزايد أم تناقص؟ ما أسباب الانخفاض أو الارتفاع؟ هل المزايا والمنافع التي تقدمها الخِدمة المصرِفية، مثلا، هي المسؤولة عن تذبذب الطلب؟ هل توجد تباينات إقليمية ودولية في مستوى الطلب؟

التحليل الداخلي للمصرف Internal Bank Analysis: هو عملية تشخيص وتحديد الموارد والأهداف المختلفة للمصرف، وكذلك تحديد طبيعة وفلسفة وثقافة إدارة المصرف.

تتطلب هذه المرحلة دراسة حاجات وتفضيلات العملاء في كل قطاع سوقي مستهدف، والوقوف على الكيفية التي يدرك فيها العملاء إمكانات وطاقات ووضع المصارف المنافسة.

(2) التحليل الداخلي للمصرِف Internal Bank Analysis

هذا التحليل يدعو المصرف إلى تشخيص وتحديد موارده (المالية والبشرية، والمعرفية، والأصول المادية..الخ)، وأهدافه (الربحية، والنمو، والتفضيلات الاحترافية/المهنية..الخ)، وطبيعة وفلسفة وثقافة إدارته كمصرِف، وعليه، يستطيع المصرِف أن يختار عددًا محدودًا من قطاعات السوق المصرِفية المستهدفة والتي يكون قادرًا على خدمتها، بتوفير خدمات جديدة.

التحليل التنافسي Competitive Analysis: عملية تشخيص وتحليل المصارف المنافسة، مما يوفر للخبير الاستراتيجي التسويقي معلومات عن مكامن القوة والضعف لدى هذه المصارف، مما يوفر فرصًا كبيرة لتمييز خدمات المصرف عن تلك التي تعرضها المصارف المنافسة.

(3) التحليل التنافسي Competitive Analysis

يوفر تشخيص وتحليل المصارف المنافسة للخبير الاستراتيجي التسويقي معلومات عن مكامن القوة والضعف لدى هذه المصارف، وهذا بحد ذاته يوفر فرصًا كبيرة لتمييز خدمات المصرِف عن تلك التي تعرضها المصارف المنافسة. سوف يمكّن ربط نتائج هذا التحليل بالتحليل الداخلي للمصرِف، المصرِفَ من تحديد المزايا والمنافع التي ينبغي تقديمها لكل قطاع مستهدف من القطاعات السوقية. وعلى هذا النوع من التحليل أن يأخذ بنظر الاعتبار المنافسة المباشرة وغير المباشرة معا.

ثامناً . توقع رد الفعل التنافسي

Anticipating Competitive Response

يأخذ المصرِف قبل البدء بتدشين خطة العمل بنظر الاعتبار احتمالات قيام واحد أو أكثر من المصارف المنافسة بإتباع أو انتهاج سياسة اختراق نفس الموقع الذي اختاره المصرِف؛ بمعنى أن

بعض المصارف المنافسة قد تُحدِّد مكانة لخدماتها في نفس الموقع الذي اختاره وحدده المصرِف مكانًا لخدماته المصرِفية، وهذا أمر وارد الحدوث في الواقع العملي.

وكبديل، فإن المصرِف المعني الداخل لأول مرة في هذا القطاع قد يختار أن يكون "تابعاً" للقائد الموجود أصلاً في السوق، شريطة أن يقدم هذا المصرِف خدمة ذات قيمة أفضل للعملاء، ويفضل تحليل كل منافس من المنافسين على حدة، بما يمكّن المصرِف من توقع ردود الفعل المحتملة للمنافسين.

الجدول رقم (..) التالي يوضح الاستخدامات الرئيسة لعلمية تحديد وإعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية Service Positioning (إعادة التموضع) في سوقها في إدارة التسويق. إن الجدول يصلح لأن يكون قائمة إرشادية تساعد على التعرف على وضع المصرِف في سوقه، علاوة على تقديم أبرز الإجراءات المترتبة على عملية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في السوق.

1) توفر أداة تشخيصية لتحديد وفهم العلاقات القائمة بين الخدمات المصرِفية والأسواق:

- كيف تقارن الخِدمة المصرِفية قياسًا إلى الخدمات الأخرى المنافسة وعلى أساس نفس الخاصيات المحددة (Specific Attributes)؟
- إلى أي مدى يلبي أداء الخِدمة المصرِفية حاجات وتوقعات العملاء إلى المعايير الأدائية المعتمدة؟
- ما مستوى الاستفادة المتوقعة من خدمة مصرِفية ذات خصائص أدائية معينة، معروضة للبيع بسعر معين أو فائدة معينة؟

2) تشخص الفرص التسويقية لـ:

أ- في حالة تقديم الخدمات المصرِفية الجديدة:

- القطاعات السوقية التي ينبغي استهدافها.
- ما الخاصيات التي ينبغي توفيرها في الخِدمة المصرِفية قياسا إلى الخاصيات المتوفرة في الخدمات المصرِفية المنافسة؟

ب- في حالة إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في السوق.

- التوجه إلى نفس العملاء أو إلى عملاء جدد؟
- ما الخاصيات التي ينبغي إضافتها، إزالتها أو تغييرها؟
- ما الخاصيات التي ينبغي التركيز عليها في الإعلان أو البيع الشخصي مثلا؟

ج- إلغاء الخدمات المصرِفية التي:

- لا تشبع حاجات العملاء.

- تواجه منافسة مفرطة.

3) تساعد في اتخاذ قرارات حول المزيج التسويقي المصرِفي للاستجابة للمنافسة أو مواجهتها:

- إستراتيجيات التوزيع (الفروع)

أ- منافِذ طرح أو تقديم الخِدمة (الفروع، الوكالات..الخ).

ب- متى يتم توفير الخِدمة المصرِفية؟

- إستراتيجيات التسعير.

أ- الأجور والرسوم والفوائد المترتبة على تقديم الخِدمة المصرِفية.

ب- طرق الدفع، والفواتير وإجراءاتها.

- إستراتيجيات الترويج

أ- ما عناصر الترويج التي تضمن ميزة تنافسية؟

ب- الرسائل الإعلانية المستخدمة.

ج- قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها.

جدول رقم (9)

الاستخدامات الرئيسة لعملية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها في إدارة التسويق

الملخص

تم في هذا الفصل، تسليط الضوء على الكيفية التي يتم من خلالها تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوق تتسم بالمنافسة، فكلما ازدادت حدة المنافسة في القطاع المصرِفي، أصبح من الضروري أن تميز المصارف خدماتها بشكل ملموس وحقيقي؛ كي تضمن البقاء أو تحقق معدلات النمو المنشودة، وكي تتمكن المصارف من ذلك فإن عليها أن تركز في الإستراتيجية التنافسية، لأن العملاء، سواء أكانوا أفرادًا أم مؤسسات، يشكلون أعدادًا هائلة، موزعين على مسافات جغرافية شاسعة، ولهم احتياجات ورغبات متباينة، وسلوك شراء مختلف، وبالتالي، فإن المصرِف بحاجة إلى محاولة تبنى إستراتيجية تجزئة السوق ليكون قادرًا، في ضوء إمكاناته، على خدمتها بشكل أفضل.

وبين الفصل، كيفية تحديد واختيار القطاعات المستهدفة، باعتبار أن القطاع المستهدف هو ذلك القطاع الذي يختاره المصرِف من السوق الأم، أو السوق الواسعة، وغالباً ما تُحدِّد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة مثل المتغيرات الجغرافية أو الديموغرافية، وغيرها. ولكي يتمكن المصرِف من اختيار القطاع المستهدف، ورسم إستراتيجيات فاعلة لتحديد مكانة خدماته في السوق فإن على مديري المصارف أن يعرفوا كيف يُقيّم العملاء المزايا المتنوعة للخدمات المصرِفية المقدّمة ضمن القطاعات السوقية المختلفة.

وتم توضيح كيفية فهم سلوك العميل في الاختيار، حيث أن دوافع العميل لاختيار السلعة تكون أكثر وضوحاً من دوافع العميل في اختيار الخِدمة، فالسلعة يمكن تلمسها ومشاهدتها وتجربتها، مما يوفر للمستهلك فرصة أكبر لتقييم خصائصها وعناصرها قياساً بخدمة غير ملموسة، كما أن المستهلك يستطيع فحص السلعة قبل شرائها، لكن ليس من السهل إعطاء مثل هذه التقييمات للخدمة.

وتم في هذا الفصل، تحديد كيفية تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين، فالبحث مطلوب لتحديد الخاصية أو الخاصيات المرتبِطة بخدمة مصرِفية معينة، ومعرفة أهمية هذه الخاصيات بالنسبة لقطاعات سوقية معينة، والوقوف على كيفية إدراك عملاء المصارف المنافسة لهذه الخاصية. كما تم توضيح دور تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في إستراتيجية التسويق المصرِفي،حيث تلعب عملية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية دورًا رياديًا في إستراتيجية التسويق المصرِفي، لأن تحديد المكانة يربط تحليل السوق والتحليل التنافسي بعملية التحليل الداخلي للمصرِف المعني، ومن هذه التحليلات الثلاثة، يمكن صياغة وتطوير موقف حول موقع أو وضع المصرِف.

كما تم في هذا الفصل، تحديد خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها، والتي تضمنت ثلاث خطوات أساسية، هي: (1) تحليل السوق المصرِفية، للتعرف على جوانب من الطلب على الخِدمة، مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب. (2)

التحليل الداخلي للمصرِف، لتشخيص وتحديد الموارد والأهداف المختلفة للمصرِف، وكذلك تحديد طبيعة وفلسفة وثقافة إدارة المصرِف. (3) التحليل التنافسي، لتشخيص وتحليل المصارف المنافسة، مما يوفر معلومات عن مكامن القوة والضعف لدى هذه المصارف. وتم أيضًا في هذا الفصل بيان كيفية توقع رد الفعل التنافسي، إذ ينبغي على المصرِف قبل البدء بتدشين خطة العمل أن يأخذ بنظر الاعتبار احتمالات قيام واحد أو أكثر من المصارف المنافسة بإتباع أو انتهاج سياسة اختراق نفس الموقع الذي اختاره المصرِف.

مسرد المصطلحات

- **الميزة التنافسية Competitive Advantage**: قدرة المصارف على تمييز خدماتها المصرِفية بالشكل الذي يجعلها قادرة على التنافس في السوق.
- **السوق المصرِفية Market of Bank**: مجموعة من عملاء حاليين ومرتقبين لمنتج معين يقدمه المصرِف بمواصفات معينة، تلبي حاجات ورغبات أولئك العملاء.
- **القطاع المستهدف Target Segments**: هو ذلك القطاع الذي يختاره المصرِف من السوق الأم، أو السوق الواسعة، وغالباً ما تُحدِّد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة مثلاً: جغرافية أو ديموغرافية، وغيرها.
- **خصائص التصديق Credence Qualities**: تلك الخصائص التي ينبغي على المنتفع أن يأخذها من منطلق الإيمان بها، لأن الخِدمة قد تتضمن خصائص يصعب تقييمها حتى بعد الانتفاع منها.
- **إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية Repositioning**: هي عملية تغيير الموقع الحالي للمصرِف، من خلال إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية التي تعني إعادة النظر بخصائص الخِدمة، أو إعادة تعريف أو تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.
- **تحليل السوق المصرِفية Bank Market Analysis**: العملية التي تساعد على تحليل السوق المصرِفية من خلال التعرف على جوانب من الطلب على الخِدمة، مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب.
- **التحليل الداخلي للمصرِف Internal Bank Analysis**: هو عملية تشخيص وتحديد الموارد والأهداف المختلفة للمصرِف، وكذلك تحديد طبيعة وفلسفة وثقافة إدارة المصرِف.
- **التحليل التنافسي Competitive Analysis**: عملية تشخيص وتحليل المصارف المنافسة؛ ما يوفِّر للخبير الاستراتيجي التسويقي معلومات عن مكامن القوة والضعف لدى هذه المصارف، ما يوفر فرصًا كبيرة لتمييز خدمات المصرِف عن تلك التي تعرضها المصارف المنافِسة.

أسئلة للمناقشة

1. بيّن كيف يقوم البنك بالبحث عن ميزة تنافسية؟
2. بيّن لماذا يركِّز المصرِف على الإستراتيجية التنافسية؟
3. في ضوء تعريفك للقطاع المستهدَف، بيّن كيف يتم تحديد واختيار القطاعات المستهدَفة؟
4. في ضوء التمييز بين السلعة والخِدمة، كيف يمكن فهم سلوك العميل في اختيار الخِدمة المصرِفية؟
5. كيف يتم تطوير مفهوم الخِدمة المصرِفية لقطاع سوقي معين؟
6. ينبغي أن يدرك الإستراتيجيون الأولويات المختلفة للخاصيات التي يضعها الأفراد، بيّن تلك الأولويات؟
7. بيّن كيف يقوم المصرِف بخلق أو تكوين موقع تنافسي؟
8. من المفيد لمديري المصارف الذين يرغبون بتحليل ما تقدِّمه مصارفهم من الخدمات الإجابة عن مجموعة أسئلة، ما تلك الأسئلة؟
9. ما دور تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في إستراتيجية التسويق المصرِفي؟
10. يمكن أن يؤدي الفشل في تطوير خطة تسويقية فاعلة مصمّمة لبلوغ موقع معين والمحافظة عليه، إلى نتائج وخيمة، بيّنها؟
11. ما خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية في سوقها؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. مصطلح (الخدمة المصرفية) يشمل جوانب متعددة منها الآتي، ما عدا:

أ. سرعة تقديم الخدمة ب. قلة الأخطاء

ج. توفر الخدمات التكميلية د. توفير الخدمة في أوقات ملائمة

2. يصعب على المصارف تلبية حاجات ورغبات جميع العملاء بسبب:

أ. لأعداد الهائلة للعملاء

ب. الانتشار الجغرافي لهم على مساحات شاسعة

ج. التباين فيما بينهم بالاحتياجات والرغبات

د. جميع ما ذكر

3. تزايد حدة المنافسة تدفع المصارف إلى:

أ. تميز خدماتها بشكل ملموس

ب. البحث عن أسواق جديدة

ج. الاستحواذ على الحصص السوقية للمصارف المنافسة

د. جميع ما ذكر

4. تعتبر بعض المصارف التقسيم الجزئي المتعدد لقطاعات السوق غير مجد لذلك تلجأ إلى:

أ. تقسيم المجتمع إلى طبقات اجتماعية

ب. تجزئة العملاء وفقاً لملاءتهم المالية

ج. الاتجاه إلى اقتصادات الحجم في تسويق خدماتها

د. استهداف فئة الطلاب

5. يصعب تحديد طبيعة الخدمة نتيجة ما يأتي:

أ. الخدمات لا يمكن تغليفها وتعبئتها ونقلها إلى مكان آخر.

ب. ان الخدمات طبيعتها لا ملموسة.

ج. يمكن تلافي الأخطاء بعد تقديم الخدمة

د. (أ + ب)

6. من مهام رجل التسويق في الصناعات الخدمية:

أ. تسعير الخدمات وفقا لرغبة الزبون

ب. تحديد خصائص كل خدمة.

ج. إدراك كيفية تقديم الخدمات اعتمادا على خصائصها.

د. (ب + ج).

7. تقاس سرعة تقديم الخدمات المصرفية عن طريق:

أ. عدد العملاء الذين دخلوا إلى المصرف خلال ساعات الدوام

ب. عدد الحسابات المصرفية الجديدة

ج. عدد العملاء الذين تمت خدمتهم خلال فترة محددة

د. جميع المعايير أعلاه تستخدم في المصارف

8. يكون الهدف من السؤال عن (موقع المصرف في أذهان العملاء) تحديد:

أ. نوع العملاء الحاليين

ب. كيف يرى العملاء الوضع الحالي للمصرف

ج. الموقع الجغرافي من حيث القرب إلى العميل

د. جميع ما ذكر

9. تتضمن إعادة التموضع Repositioning ما يأتي:

أ. تغيير العملاء الذين يتعامل معهم المصرف

ب. تغيير الأسعار وتخفيضها

ج. إعادة النظر بخصائص الخدمة المقدمة

د. إعادة النظر برجال البيع وتغييرهم

10. تمكـن عمليـة تحليـل السـوق المصـرفية المصـرف مـن التعـرف علـى الآتـي، باستثناء:

أ. لطلب على الخدمة

ب. عرض الخدمة

ج. الموقع الجغرافي للعملاء الحاليين

د. العوامل التي تؤدي إلى تذبذب الطلب عن الخدمة

11. يطلق على تحديد الموارد المتاحة للمصرف:

أ. تحليل الموارد　　　　ب. التحليل الداخلي

ج. تحليل البيئة الخارجية　　　　د. لا شيء مما ذكر

12. التالية من القضايا التي يتضمنه إعادة تقييم الترويج، باستثناء:

أ. عناصر الترويج التي تضمن ميزة تنافسية

ب. مضمون الرسائل الإعلانية المستخدمة

ج. الأسعار السائدة في السوق

د. قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) من الصعب على المصرف قياس الخصائص الكمية في جودة الخدمة
2. (   ) يتطابق من حيث المضمون مصطلحي (الخدمة المصرفية) وراحة العميل
3. (   ) الحل الأفضل لمواجهة المنافسة يكمن في تمييز الخدمات المصرفية المقدمة
4. (   ) عند تجزئة السوق لا بد وأن تتشابه الخصائص بين القطاعات المختلفة
5. (   ) تتكون السوق المصرفية فقط من العملاء الحاليين للمصرف
6. (   ) يسهل على كلا من العميل والمصرف تقييم الخدمات وجودتها
7. (   ) يعتبر توقيت استخدام الخدمة من أولويات خصائص الخدمات المصرفية
8. (   ) يصعب على العميل الاختيار بين المصارف عندما تتساوى خصائص خدماتها
9. (   ) يربط (تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية) التحليلين الداخلي والخارجي للبيئة معا
10. (   ) يزود التحليل التنافسي المصرف بنقاط القوة والضعف في خدماته المصرفية
11. (   ) تعتبر (التبعية للمصرف القائد) من البدائل المتاحة عند اتباع إستراتيجية اختراق السوق
12. (   ) يساعد تحديد مكانة الخدمة المصرفية في اتخاذ قرارات حول المزيج التسويقي المصرِفي للاستجابة للمنافسة أو مواجهتها

الفصل الثاني عشر

توزيع الخدمات المصرِفية

distribution of Bank Services

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح كيفية اختيار موقع المصرِف
2. تحديد قنوات توزيع الخِدمة المصرِفية
3. تحديد أهمية فروع المصرِف
4. توضيح مفهوم التكنولوجيا المصرِفية
5. تحديد أساليب اختيار موقع فروع المصرِف
6. بيان العوامل المؤثرة على اختيار مَنفذ التوزيع
7. شرح استراتيجيات التوزيع المختلفة

الفصل الثاني عشر

توزيع الخدمات المصرِفية

Distribution of Bank Services

المقدّمة Introduction

يُعَدُ اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارات التسويق المصرِفي في المصارف، حيث إنها من خلال الفروع المصرِفية تقوم بتقديم ونشر وتوزيع خدماتها على العملاء الحاليين والمرتقَبين. ويرتبط اختيار موقع فرع المصرِف بمجموعة من العوامل الاقتصادية، والمكانية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة المنوي افتتاح الفرع بها، كتسهيلات النقل، والاتصالات، والمياه، والإنارة، ومواقف السيارات وجميع الخدمات العامة. ولا ننسى أيضًا أن اختيار موقع المصرِف له ارتباط بالعوامل التسويقية والتي نحصرها في مدى توافر الفرصة التسويقية للمصرِف أو لرفع قدرة المصرِف في ممارسة نشاطه، بحيث يتمخّض عن هذه الممارسة أرباحٌ مرتفعة تغطي تكلفة إنشاء الفرع ومصاريفه، وتوزيع الفائض على حَمَلة أسهم المصرِف.

يتناول هذا الفصل كيفية اختيار موقع المصرِف، وتحديد قنوات توزيع الخِدمة المصرِفية، وتحديد أهمية فروع المصرِف، وتوضيح مفهوم التكنولوجيا المصرِفية، وتحديد أساليب اختيار موقع فروع المصرِف، وبيان العوامل المؤثرة على اختيار مَنفذ التوزيع، وشرح استراتيجيات التوزيع المختلفة.

أولاً . اختيار موقع المصرِف Bank Place Choosing

تخضع عملية اختيار الموقع، الذي سيمارس فيه الفرع نشاطه المصرِفي، لعدة عوامل تسويقية من أهمها قدرة الفرع الجديد على خدمة المصرِف، ومنافسة فروع المصارف الأخرى التي تعمل في نفس المنطقة، وهذا كله لا يكون إلا من خلال بحوث السوق.

الإتاحة Availability: *إتاحة الخدمات المصرفية لجمهور العملاء، وتعظيم ربحية المصرف الناجمة عن هذا الاستخدام.*

يرتبط اختيار الفروع وتوزيعها بمفهوم الإتاحة (Availability)، ويعني إتاحة الخدمات المصرِفية لجمهور العملاء، وتعظيم ربحية المصرِف الناجمة عن هذا الاستخدام. ويهدف المصرِف لأن يكون مصرِفاً لكافة العملاء من خلال تقديم حزم الخدمات المصرِفية لهم بجميع أنواعها، وذلك من خلال:

- تقديم خدمات مصرِفية تمويلية متنوعة.
- تقديم خدمات مصرِفية ادخارية بشروط منافسة.

يجب أن تراعي عمليةُ اختيار موقع الفرع المصرفِي الجديد تحديدَ عملاء المصرفِ، وما الخدمات المصرِفية التي سيقدّمها لهم، حيث ينقسم عملاء المصرِف إلى نوعين:

أ- أفراد.

ب- مؤسسات

*الخدمات المصرفية المقدمة على مستوى التجزئة **Retail Banking Operations**: هي خدمات مقدمة للأفراد، ذات حجم متزايد تأخذ شكل التعدد الكثير التنوع لإرضاء أكبر عدد ممكن من الأفراد*

فبالنسبة للخدمات المقدّمة للأفراد أو ما تُسمّى بالخدمات المصرفِية المقدَّمة على مستوى التجزئة (Retail Banking Operations) فهي خدمات ذات حجم متزايد تأخذ شكل التعدد الكثير التنوع لإرضاء أكبر عدد ممكن من الأفراد، ويجب أن تتوفر فيها الشروط التسويقية المدوَّنة أدناه لكي يحقق المصرِف أهدافه:

1- أن تكون خدمة متماثلة ذات نموذج عام تُقدَّم لعدد كبير من الأفراد.

2- يمكن تسويقها في السوق بسهولة.

3- أن تكون موحَّدة الشروط والضوابط.

4- أن تعتمد بشكل كبير على المزيج الترويجي وخاصة الإعلان.

5- أن تتمتع بجاذبية كبيرة من جانب العملاء.

6- أن تكون عمليةً من حيث التكلفة.

7- أن تكون موحَّدةً في جميع الفروع المصرِفية.

*الخدمات المصرفية المقدمة على مستوى الجملة **Wholesale Operations**: هي الخدمات المقدمة للمؤسسات، والتي تتصف بكبر حجمها، نظراً لمحدودية العملاء، على اعتبار أنها سوقاً خاصة.*

أما بالنسبة للمؤسسات، فتتصف الخدمات المقدّمة للمؤسسات أو ما تسمى بالخدمات المصرِفية المقدَّمة على مستوى الجملة (Wholesale Operations) بكبر حجمها؛ وذلك لمحدودية العملاء على اعتبار أنها سوق خاصة.

تبدأ المهمَّة التسويقية في اختيار موقع الفرع بتحديد السوق التي يجب أن يمارس المصرِف فيها نشاطه، وتحديد خصائص المتعاملين معه، وبعد ذلك يهتم المصرِف بتصميم المزيج التسويقي الذي يكفل تحقيق رغبات وحاجات هذه السوق. وتتضمن عناصر المزيج التسويقي عنصر الموقع أو الفرع الذي سيتم من خلاله تقديم الخِدمة للجمهور؛ حيث على المصرِف أن يختار موقعه في المناطق الأكثر جاذبيةً مثل المدن، لأنها مراكز تَجمُّع النشاط التجاري والصناعي وتَمركز السكان، فضلاً عن ذلك تقوم المصارف بفتح فروع لها في المجمعات التجارية أو داخل المصانع والجامعات، وإن كان يغلب على طابع عمل هذه الفروع الوحدات الآلية لصرف النقود أو تَلَقي الودائع.

ثانياً . قنوات توزيع الخِدمة المصرِفية

Banking Service Distribution Channels

يتوقف نجاح المصرِف على اختيار منافِذ التوزيع لتقديم خدماته المصرِفية بالشكل المناسب، كي تفي بحاجات ورغبات العميل، وعادة تقوم المصارف بتوزيع خدماتها المصرِفية من خلال عدة قنوات من أهمها: فروع المصرِف، ووحدات الصرّاف الآلي، ونظام التعامل بالمَقاصّة، وتقديم الخِدمة المصرِفية المتطورة تكنولوجيا، وسيتم توضيح هذه القنوات فيما يلي (معلا، 2007):

فروع المصرف Bank Branches: *هي إحدى قنوات توزيع الخدمات المصرفية، ويتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب.*

1) فروع المصرِف Bank Branches

وهي أهم قناة من قنوات التوزيع بالنسبة للمصرِف، ويتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرِفية التي يطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب، وبما أن المصرِف يقع في موقع ثابت، فيجب الاعتناء باختيار موقعه بشكل جيد بحيث يكون مناسبًا لخدمة عملائه الحاليين والمرتقَبين، وأن تتوفر كافة التسهيلات والخدمات العامة في هذا الفرع، وأن يعمل المصرِف على تجهيز فرعه من الداخل بحيث يوفر الراحة والطمأنينة؛ سواء للموظفين العاملين أو للعملاء، وترتيب الأقسام الداخلية لتوفير الجهد والوقت لإنجاز العمل، ويتم تقسيم فروع المصرِف إلى ثلاثة أنواع رئيسة:

*- **فروع الدرجة الأولى First Class Branches:** هي تلك الفروع الرئيسة التي تمارس كافة الخدمات المصرفية على نطاق شامل.*

أ- فروع الدرجة الأولى First Class Branches: وهي تلك الفروع الرئيسة التي تمارس كافة الخدمات المصرفية على نطاق شامل. وتحوي هذه الفروع الكفاءات المصرِفية العالية، وتزاول كافة النشاطات المصرِفية من اعتمادات، وإدارة محفظة الأوراق المالية، وكفالات، وشيكات سياحية، وبطاقات ائتمان، والتعامل بالعملات الأجنبية وعلاقات المصارف والمراسلين..الخ.

فروع الدرجة الثانية Second Class Branches: *وتقل عن فروع الدرجة الأولى من حيث الحجم، وتقوم على تقديم معظم النشاطات المصرفية الأساسية، وهذه*

ب- فروع الدرجة الثانية Second Class Branches: وتقل عن فروع الدرجة الأولى من حيث الحجم، وتقوم على تقديم معظم النشاطات المصرِفية الأساسية مثل قَبول الودائع على اختلاف أنواعها، ومَنح التسهيلات، وإصدار بطاقات الائتمان.. الخ. وهذه الفروع مثل الفروع الموجودة في مراكز المحافظات.

فروع الدرجة الثالثة Third Class Branches: *تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرفية كعمليات قبول الودائع ومنح التسهيلات بمبالغ محدودة، وهي إما أن تكون على شكل مبنى، أو فرعاً متحركاً على شكل سيارات خاصة.*

ج- فروع الدرجة الثالثة Third Class Branches: تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرِفية كعمليات قَبول الودائع ومَنح التسهيلات بمبالغ محدودة وفقًا لسُلطاتها أو من خلال الاستعانة بالمركز الرئيس للمصرِف. وتوجد هذه الفروع في المناطق التي يقلّ بها عدد السكان، ويكون النشاط التجاري والاقتصادي بها قليل، هذا ويمكن تقسيم هذه الفروع إلى نوعين هما:

- فرع ثابت على شكل مبنى، إذا كان هناك عدد مناسب من السكان لإقامة مثل هذا الفرع.
- فروع متحركة لخدمة المناطق والتجمعات السكانية المحدودة والبعيدة نسبياً خاصة تلك المناطق التي لا يوجد بها استقرار مثل عمال الطرق والجسور والمزارعين الذين يعملون في مناطق بعيدة عن مجال عمل المصارف. ويقوم المصرِف بإعداد هذه الفروع المتحركة على شكل سيارات خاصة تتوجه إلى هؤلاء العملاء في مناطق عملهم في أيام محددة من كل أسبوع.

2) وحدات الصرف الآلي

تقوم وحدات الصرف الآلي بمزاولة الأعمال الروتينية مثل السحب والإيداع وطلب الكشوفات أو البيانات على مدى أربع وعشرين ساعة، بهدف توفير الجهد والوقت على العملاء وعلى موظف المصرِف، ومن خلال هذه الفروع يستطيع عملاء المصرِف مزاولة نشاطهم المصرِفي حتى عَقِبَ انتهاء الدوام الرسمي لموظفي المصارف وهذا بالتأكيد يحقق المنفعة الزمانية للعميل.

نظام التعامل بالمقاصة: تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، وأيضاً معاملات عملاء كلٍ منهم وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرف لدى الآخر.

كما أن وحدات الصرف الآلي ليس بالضرورة أن تكون في نفس الموقع الذي يوجد به الفرع، فهذه الوحدات موجودة في الأسواق الاستهلاكية، والمطارات، ومحطات سكك القطارات، والمجمعات التجارية، والجامعات..الخ، بما يمكن أن يسهم في معالجة نقص شبكة فروع المصرِف.

3) نظام التعامل بالمقاصة

تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، ومعاملات العملاء وفقًا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرِف لدى الآخر، باعتبار أن هذا النظام هو، أساسًا، لتسهيل وتيسير التعامل المصرِفي بين العملاء؛ فضلاً عن السرعة في تسوية المعاملات وتسوية الديون.

4) تقديم الخِدمة المصرِفية المتطوّرة تكنولوجيا

تتوفر الخِدمة المصرِفية المتطورة تكنولوجيا بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقوم هذه الخِدمة على أساس ربط جهاز الحاسب الآلي؛ سواء في المنزل أو في المحل التجاري مع الحاسب الآلي للمصرِف، ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب المصرِف وبالإمكان الاستفادة من هذه القناة التوزيعية في الأعمال التالية:

- دفع الفواتير من خلال تحويل الأموال من حساب العميل في المصرِف إلى حساب المستفيد المطلوب سداد الفواتير له.
- حساب ضريبة الدخل.
- تخطيط أوجه الإنفاق من خلال إعداد كشوف بمصروفات الأسرة.

ثالثاً . أهمية فروع المصرِف

Importance of Bank Branches

تعتبر فروع المصرِف صورة مصغرة عن المصرِف الرئيس، وكثير من العملاء يطبع في أذهانهم بأنّ الفرع هو المصرِف، إذ لا يعرف كثير منهم سوى الفرع الذي يتعامل معه، ولا توجد هناك علاقة تربطه بالمركز الرئيس أو حتى بالفروع الأخرى؛ فالفرع عبارة عن صورة المصرِف لدى العملاء، وإذا ما استفسرت من عميل لأحد المصارف عن رأيه في المصرِف الذي يتعامل معه فإن جوابه غالباً سيكون عن الفرع الذي يتعامل معه، لأنّ صورة هذا الفرع مطبوعةٌ في ذهنه، من هنا، وجب على الإدارات المركزية في المصارف أن تركز على جودة الأداء لفروعها من خلال كفاءة مديريها وموظفيها، وهناك العديد من الأنماط للفروع المصرِفية، حيث شهدت السنوات المنصرمة بروز وتعاظم دور وأهمية أنماط جديدة للفروع المصرِفية، وهي آخذة بالنمو والتطور، ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي (Leonard & Capaldini, 2004):

1) بيع الخدمات المالية في المحلات ذات الأقسام ومحلات الجملة

كان هذا النوع من الفروع سائدًا قبل ثلاثة عقود أو أربعة من الزمن، ولكنه لم يكن مُربِحًا وكانت أعماله منصبَّة على صرف الشيكات وقَبول الودائع، ولم تُتَح له فرصة تحقيق الأرباح.

2) السوبر ماركت المالي Financial Supermarket

السوبر ماركت المالي Financial Supermarket: أحد أنماط الفروع المصرفية، والذي يقوم بمجموعة من العمليات المصرفية دون الاقتصار على مجرد قبول الودائع وصرف الشيكات، فهو يمنح القروض، ويقدم خدمات السمسرة، والخدمات الائتمانية الأخرى.

فرع يقوم بمجموعة من العمليات المصرِفية دون الاقتصار على مجرد قَبول الودائع وصرف الشيكات، فهو يمَنح القروض، ويقدم خدمات السمسرة، والخدمات الائتمانية الأخرى. ويتمتّع السوبر ماركت المالي بعدة مزايا في مقدمتها:

1- انخفاض التكاليف بنسبة تتراوح بين (20-25%) قياسا إلى الفروع التقليدية.
2- العمل لساعات أطول داخل المخازن.
3- زيادة عدد العملاء، ما يزيد من قدرة النفاذ إلى الأسواق (Penetration).

أشارت نتائج إحدى الدراسات التي قامت بها مجموعة الحلول الإستراتيجية (Strategic Solutions Group) إلى أن ثلثي العملاء يرون أن ساعات العمل

الفرع الذي يأخذ شكل

المصرِفي التقليدية (من الساعة التاسعة صباحًا حتى الرابعة بعد الظهر ولخمسة أيام في الأسبوع) غير مناسبة لهم، كما إن المؤشرات عن مستوى الدخول التي يحققها هؤلاء تدل على أنها عالية وتسمح لهم بدفع التكاليف المقابلة لهذه الساعات المتأخرة من الليل، وفي إجازات نهاية الأسبوع. إن مثل هذه الأساليب تحقق مكاسب على صعيد الإنتاجية لأنه يمكن إعادة تخصيص الموارد البشرية بحيث توكل إلى ذوي الاختصاصات الدقيقة والخبرات النادرة بتلك الأعمال الصباحية التي تزدحم وتتنوع فيها الخدمات، مقابل تكليف العاملين من ذوي الخبرات الأقل بالخِدمة أثناء الليل وفي إجازات نهاية الأسبوع.

3) الفرع المصرِفي على شكل مخزن الأقسام أو البوتيك Boutique

اشتُهِر مصرِف (بانك وان Banc One) ببرنامجه المتضمِّن إعادة هيكلية فروعه لتأخذ شكلين أساسيين، يأخذ كل منهما الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار، ويمتاز بالموقع الإستراتيجي للعمليات وعلى النحو الآتي:

أ–الفرع الذي يأخذ شكل مخزن الأقسام Department Store – type of a Branch: تقدم في هذه الفروع الخدمات المصرِفية على مدار الساعة، وهي تؤسَّس في مواقع المرور الإستراتيجية، وهذا النوع من الفروع يقدم تشكيلة متكاملة من الخدمات تمتد حتى إلى الاستشارة الضريبية، والوساطة في العقار، وخدمات وكالات السفر مع تفاعل كبير في خصوصيات المنطقة وحاجاتها.

*الفرع على شكل بوتيك **Boutique- Type Branch**: الفرع الذي يقدم خدمات مصرفية متخصصة لشرائح أو تقسيمات محدودة من السوق.*

ب– الفرع على شكل بوتيك Boutique- Type Branch: يقدم خدمات مصرِفية متخصصة لشرائح أو تقسيمات محدودة من السوق، فإذا كانت المنطقة تتألف في معظمها من الأغنياء أو الأثرياء، فإن الخدمات التي تقدَّم لهم ستكون متخصصة، وتلبي احتياجاتهم الاستثمارية والاستشارية.

4) الفرع على شكل مخازن/ متاجر الأقسام الشاملة أو المتكاملة في اليابان

قامت شركة (Tokyo Department Stores) في اليابان بإنشاء ساحة مالية (Financial Square) تقدم الخدمات المصرِفية للعملاء وبتشكيلة واسعة ومتنوعة، لتحقيق الخِدمة المصرِفية الشاملة، وقد استطاعت توحيد مجموعة من الخدمات المالية والمصرِفية التي تقدم من قبل مؤسسات رائدة معروفة مثل: Nomura Securities & Insurance التي تتعامل بالأوراق المالية، ووثائق التأمين على الحياة، علاوة على وكالات تذاكر السفر، والبريد.

5) الفروع المؤتمتة بالكامل أو شبه المؤتمتة في الولايات المتحدة الأمريكية

تقـوم العديـد مـن المصـارف الأمريكيـة بإنشـاء فـروع تقـدم خـدماتها علـى أسـاس الأتمتـة (Atomization) الكاملـة أو شـبه الكاملـة، وتتواصـل الدراسـات فـي هـذا المجـال لتطـوير أيٍ مـن الخدمات التي يرغب العميل في أتمتتها، وأي منها يحقق الوفورات في التكاليف لو تمّت مثل هذه الأتمتة بالفعل، وعلى أساس ذلك تتحوّل العمليات من تقليدية إلى مؤتمتة.

ومـن الإبـداعات هنـا، تشـجيع العمـلاء علـى اسـتخدام الصـرّاف الآلـي (ATM's) أو خـدمات الهاتف المؤتمتة (Automated Telephone Services) من خلال إتاحة فتح الحسابات وإدارتها لصـالحهم مجانًـا، مقابـل دفـع دولار واحـد للحصـول علـى الخـدمات نفسـها المقدّمـة مـن قبـل موظـف المصرِف مباشرة.

وقد دلّت الدراسات التي قام بها اتحاد المصارف الأمريكية أن موظف الشباك يكلف المصرِف بين (95–1.06 دولار) للمعاملة الواحدة مقابل (27–38) سنتًا فقط للصراف الآلي.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرًا بالصرّاف الآلي، وفي الفروع ذات الخدمات الذاتية أو العمليات القائمة على أساس "اخدم نفسك بنفسك" (Self-Service Branch) فقد استطاعت مجموعة من المصـارف الأمريكية مثل (Fleet/ Norstar & Bay Banks) إدخال الخدمات الذاتيـة من خلال شاشات أو محطات طرفية (Terminals) تمكِّن العملاء من فتح الحسابات وتحويل الأموال، وطلب الشيكات، وإلغائها، والحصول على أسعار الخدمات المصرِفية المطلوبة.

أما مصرِف (Huntington Bank) فقد أضـاف لذلك "الفيديو – تلفون"، إذ يتحدث العمـلاء مباشرة إلى موظفي المصرِف على مدار الساعة، بهدف تخفيض تكاليف شبكة الفروع، وتطوير فروع أو مراكز مصرِفية خالية نهائيًا من الموظفين، مع توافر الخدمات المصرِفية على مدار الساعة.

وقد استطاع مصرِف آخر تقديم خدمات مصرِفية من خلال ربط الصرّاف الآلي (ATM) مع هاتف يوصل إلى ممثل المصرِف المسؤول عن تقديم الخدمات مع جهاز ليزر (طابع) وقد تم وضع هذه التسـهيلات فـي وحـدات لا تزيـد مسـاحة كـل منهـا عـن (5×5قدم)، ويمكـن وضـعها داخـل فـرع المصرِف أو خارجـه، كمـا يمكـن للعمـلاء مشـاهدة الخـدمات المقدّمـة ومقارنتهـا علـى الشاشـة مباشـرة، ومناقشـتها بالتفصـيل مـع موظـف المصـرِف الـذي تظهـر شخصـيته الحيّـة علـى الشاشـة، وتـم اختـراع معدات لتسجيل النقد تستطيع مناولـة الشيكات لحد السنت الواحد وتسجيل الودائع بالشيكات، وإتاحة تحويل الأموال لحسابات متعددة، ومعالجة شهادات الإيداع المصرِفي وغير ذلك من الخدمات.

6) التسويق الهاتفي ونظم التوزيع عن بُعد

Telemarketing And Distance Delivery Systems

يتمتّع الفرع الكبير لمصرِف (Manufactures Hanover) بكونه يعالج ما مجمله (250) مليون دولار من الودائع ولكن من دون عميل زائر، إذ أن العملاء يقيمون في كل أنحاء الولايات المتحدة وتُخدَم ودائعهم من خلال النداءات الطويلة التي يقوم بها التسويق الهاتفي وبالبريد المباشر. ازداد استخدام خدمات الإيداع والإقراض عن طريق التسويق الهاتفي، وخدمات الإعلان المباشر بالجرائد، فمثل هذه النظم هي أرخص بكثير من الفروع الشاملة وتتواءم مع المصارف التي لا تريد العمل على أساس التفريع الجغرافي التقليدي.

رابعاً . التكنولوجيا المصرِفية

Banking Technology

تشهد صناعة الخدمات المالية والمصرِفية مستويات غير مسبوقة من التغيير في مجال تدعيم القُدُرات التكنولوجية المتاحة، والاستفادة غير المحدودة من المعلومات، وقد أدّت التكنولوجيا الجديدة إلى ارتفاعات هائلة في الإنتاجية، وانخفاض في تكاليف العمل وتطوير في الخدمات المقدّمة للعملاء، وازدياد حدّة المنافسة بين المصارف. وفكرة استخدام المصارف للتكنولوجيا لغرض التفوّق على منافسيهم تعتبر حديثة، فحتى منتصف ثمانينيات القرن الماضي كانت المصارف تنظر إلى توظيف التكنولوجيا باعتبارها تُسرِّع العمليات، وتطوِّر الأطر الفنية وتنقلها من العمل الروتيني إلى أداء المهمات الأكثر أهمية.

وعلى الرغم مما حققته التكنولوجيا، على صعيد دعم المركز التنافسي للمصرِف، من خلال تمكينه من تقديم خدمات أفضل لعملائه وبتشكيلة أوسع، فلا تزال المصارف مهتمة باستخدام التكنولوجيا لتمتين قدرتها التنافسية المعتمدة على النظم التي توظّفها في العمليات.

تدرك إداراتُ المصارف المعاصرة أنّ هناك ترابطًا وثيقًا بين نجاح المصرِف وبين تَوَجُّهه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا، ويتوقف هذا النجاح على تضافر ثلاثة عناصر هي: احتدام المنافسة، والتحرير من القيود (Deregulation) والتكنولوجيا الجديدة.

والمنافسة التكنولوجية مطلبٌ أساسٌ للنجاح، لكنها مُكلِفةٌ، وهذا يحرم بعض المصارف من فرص المنافسة؛ ففي السوق ثلاثة أنواع من المصارف هي:

أ- مصارف صغيرة: لا تستطيع تطوير أنظمة خاصة بها ولكنها تشتريها جاهزة.

ب- مصارف متوسطة: تتراوح أصولها ما بين (1-10) بليون دولار، عملياتها معقّدة أكثر وعملاؤها واحتياجاتهم متنوعة وعملها متشعب، فهي بحاجة إلى أنظمة خاصة تواجه هذه

الاحتياجات لذا فلا تستطيع شراءها جميعها، فتقوم بالاندماج والإتحاد مع مصارف أخرى شبيهة لعمل أنظمة خاصة بهم.

ج-مصارف كبرى: تلك التي تبدأ أصولها بـ (10) بليون دولار، ولها القدرة على أن تقوم بتصميم أنظمتها الخاصة بها.

وبرغم ما تحققه التكنولوجيا من فوائد كبيرة للمصارف، إلا أن عددًا من المشكلات تواجهها المصارف لدى تطبيق التكنولوجيا، منها:

1. المحافظة على العملاء الحاليين، وكسب الجدد، ويتيح استخدام التكنولوجيا للمصارف تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرِفية على مدار الساعة دون أن يضطر العملاء للاصطفاف في طوابير لمدة طويلة، وعليه، فإن على المصارف أن تعمل على تحقيق الراحة لعملائها الحاليين، وكسب العملاء الجدد قياسًا بالمصارف التي تقدم مثل هذه الخدمات، وهناك خدمة العمليات المصرِفية على الهاتف (Telephone Bank) التي تسمح للعميل التعامل مع حسابه بالمصرِف وهو في منزله؛ إلى جانب استعمال البطاقة الذكية (Smart Card) التي تخزّن معلومات أكثر بكثير من بطاقة (ATM) الاعتيادية، إلى جانب خدمة الدفع؛ حيث يستطيع العملاء تسديد قيمة مشترياتهم من السلع من خلال بطاقة مرتبطة بنظام التحويل الالكتروني للأموال في نقطة البيع، كما أن التشغيل الذاتي أو "الأتمتة" لجميع نشاطات الفرع يلعب دورًا مهمًا في جعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء.

2. بيع تشكيلة أوسع من الخدمات إلى العملاء الحاليين والجدد، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تقدّم حلاً لهذه المشكلة في مجالين أساسيين هما:

أ- الحدّ من العمل الروتيني والأعباء الإدارية للأطر المصرِفية، حيث يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توجيه الجهد والوقت نحو العمل الخلاّق الذي يتطلب مهارات تفاعلية، ما يعني تحسين ربحية المصرِف، كما يُحرِّر استعمالُ التكنولوجيا الموظفَ من المعاملات المالية التي تتطلب وقتًا طويلاً لمعالجتها، وبالتالي تخفيف الضغط عليه، ما يحوِّل اهتمامه نحو الأعمال المهمة الأخرى(الجودة).

ب- استخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات الجديدة؛ مثل استخدام لوحة العرض (Screen)، وتزويد الموظف، المتخصص بالأوراق المالية في مصارف الاستثمار والجملة، بمصادر أفضل من المعلومات لإسناد عملية اتخاذ القرار بشكل متقدم يمكّن المصرِف من تحقيق مزايا تنافسية عديدة، وتطوير تكنولوجيا تقوم على أساس قواعد البيانات الترابطية

(Relational Databases) التي يمكن استخدامها لمواجهة مشكلة الكثافة العالية في التعامل بسبب الأعداد الهائلة من حسابات العملاء.

أسهمت شبكة الانترنت في أخذ حصة من الخدمات التي تقدمها المصارفُ؛ ما يُحتِّم على المصارف التي تتميز بصغر حجمها أن تندمج لتكوّن وحدات مصرِفية كبيرة لتتمكن من البقاء والمنافسة، وأن تعمل على مواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

خامساً . أساليب اختيار موقع فروع المصرِف

Methods of Choosing Place of Branches

يخضع اختيار موقع فرع المصرِف لمجموعة من الأساليب أهمها (البكري والرحومي، 2008):

1) الأسلوب الاقتصادي

يعتمد الأسلوب الاقتصادي على المبادئ العامة للجغرافيا الاقتصادية في تقييم قرار اختيار مكان ما لإقامة فرع من فروع المصرِف؛ حيث تُجرى الدراسة التسويقية الأولية للتأكد من ملاءمة المكان المنوي إنشاء فرع فيه من حيث توافر عدد مناسب من السكان يتمتّعون بأنشطة اقتصادية مختلفة، وقادرين على التعامل مع المصرِف، ومدى توافر التسهيلات العامة من: وسائل النقل والاتصالات والخدمات العامة الأخرى ما يجعل إقامة هذا الفرع ممكنة.

2) الأسلوب التحليلي الوصفي

يقوم هذا الأسلوب على التعرّف على المنطقة المقرر افتتاح الفرع بها، والتنبؤ بالنشاط المتوقّع للمنطقة ونصيب الفرع من هذا النشاط، ويتم اختيار الأماكن تبعًا للخطوات التالية:

- تعريف المنطقة تعريفا دقيقًا.
- تجميع البيانات الخاصة بالمنطقة، وتحليلها إلى بيانات واقعية.
- حساب معدل العائد الداخلي، واتخاذ القرار النهائي لإنشاء الفرع.

من حيث تعريف المنطقة تعريفا دقيقًا؛ يتم دراسة الموقع المنوي إقامة الفرع فيه من حيث قربه الكبير من النشاط التجاري والمالي في المنطقة، حيث يفضل أن يكون موقع الفرع في قلب هذه المراكز، وفي الوقت نفسه دراسة المحددات الجغرافية المتصلة بالفرع والتي تحد من اتصال العملاء مع هذا الفرع مثل الحواجز الطبيعية والحواجز الصناعية والمتمثلة بالطرق السريعة أو الجبال، ومقارنة هذا الموقع بالأماكن الأخرى البديلة من حيث مقدرته على تدعيم عملية تقديم الفرع لخدماته المصرِفية،

فضلا عن العوالم الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنطقة، وفي الوقت نفسه يتم حساب معامل المكان المقترح باعتباره دالّةً لكلٍ من عاملي السكان والمسافة للمنطقة المحيطة.

من حيث تجميع البيانات وتحليلها؛ تُستخدَم في هذا المجال الطرقُ الإحصائية وتحليلُ معامل الارتباط والانحدار كوسيلة استرشادية لاتخاذ القرار، ويتم تجميع البيانات عن سكان المنطقة مثل: متوسط دخل الأسرة، ودخل الفرد، وحجم الودائع، وبناءً على هذه البيانات يتم تحليل السوق وتصنيفه وفقًا لأنواع الودائع؛ فهناك ودائع الأفراد، وودائع الشركات، وودائع الأجهزة الحكومية.

من حيث حساب معدل العائد على الاستثمار؛ فإنها تعتمد على إيجاد صافي القيمة الحالية للعوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا من إنشاء الفرع المقترح، هذا ويقوم المحلِّلُ، بعد حصوله على كافة تقديرات الإيرادات والقروض المتوقَّع تقديمها سنةً بعد أخرى، بمقارنتها بتكاليف الودائع والتشغيل المتوقع حدوثها، وإيجاد القيمة الحالية لكلٍ منهما والحصول على الصافي، فإذا كان الصافي موجبًا يتخذ قرارًا بإنشاء الفرع، أما إذا كان سالبًا فإنه يصرف النظر عنه، مع أخذ عنصر الزمن بالحسبان؛ خاصة وإن إنشاء فرع المصرِف لا يتصل بالفترة الحاضرة فقط بل بالمستقبل.

3) طريقة الاعتماد المكاني

تقوم هذه الطريقة على دراسة كافة المؤهلات والمزايا والعيوب، وتوصيف المنطقة المنوي افتتاح الفرع فيها توصيفا دقيقا، ويستخدم في هذه الطريقة مجموعة من الاعتبارات الخاصة بعوامل الزمن والحركة والمسافة التي يقطعها العميل في سبيل الحصول على الخِدمة المصرِفية، وهناك خطوات ينبغي الاعتماد عليها لدى استخدام هذه الطريقة، هي:

أ- الحصول على عينة ممثِّلة من العملاء المتوقعين، وتثبيت أفراد هذه العينة وفقا لعناوينهم على خريطة موقع الفرع وقياس المسافة بين كل فرد منهم وبين موقع الفرع المقترح.

ب-رسم خط السواء لتلك البيانات يُظهِر احتمالات قيام كلٍ منهم بالتعامل مع فرع المصرِف وفقًا لاعتبار أن المسافة دالّة لاتخاذ القرار، ويُستخدَم خطُ السواء (مَنحنى السواء) لقياس احتمالات التنافس في المنطقة مع المصارف المحيطة والمنافِسة وفقًا لاعتبارات المسافة الخاصة بعميل الفرع المرتقَب. وهذا التحليل بُني على أساس اعتبار المسافة الاقتصادية التي يقطعها العميل للحصول على الخِدمة المصرِفية، ويفضَّل أن يُستخدَم مع هذا التحليل مجموعة من العناصر المرجِّحة التي تضيف أوزانًا إلى القرار، أهمها:

- الخدمات المصرِفية التي سيقدّمها الفرع قياسًا لخدمات الفروع المجاورة.
- نوعية وعدد الأفراد الذين يعملون بالفرع.

- البيئة المحيطة بالفرع.
- قابلية الفرع للتطوير والنمو وفقا لاحتياجات المنطقة.
- التسـهيلات الماديـة والمعنويـة الخاصـة بـالفرع، مثـل: حجـم الفـرع، ومظهـره، وعـدد سـاعات العمل.
- تسهيلات انتظار السيارات.

وهذه الطريقة تعتمد على وضع الأوزان التي تتم بشكل شخصي، ما قد يؤدي إلى التحيّز من جانب رجل التسويق المصرِفي.

4) **الطريقة القياسية**

تعتمد على نظريات الاقتصاد القياسي وأدواته المختلفة في تحليل أوجه النشاط المزمَع ممارسته في منطقة ما، وحجم ونوع النشاط المتوقع في تلك المنطقة، واتخاذ قرار وفقًا لهذه المعطيات وبشكل سليم، فعلى سبيل المثال تتم دراسة خدمة أو نشاط الإدّخار المتوقع في منطقة جغرافية معينة ينوي المصرِف افتتاح فرعه بها، وتحليل هذا النشاط إلى عناصر أساسية مستقلة تؤثر على هذا النشاط؛ يُطلَق عليها "المتغيرات المستقلة"، وعناصر تابعة تتأثر بتلك المتغيرات السابقة يُطلَق عليها "المتغيرات التابعة " وقياس العلاقة بينهما. وتُستخدَم في هذه الطريقة معدلات الاتجاه العام، وحساب العلاقة الخطية بين المتغير المستقل وبين المتغيرات التابعة للوصول إلى إمكانيات واحتمالات النشاط مستقبلا. والصورة العامة لهذه المعادلة تأخذ الشكل التالي:

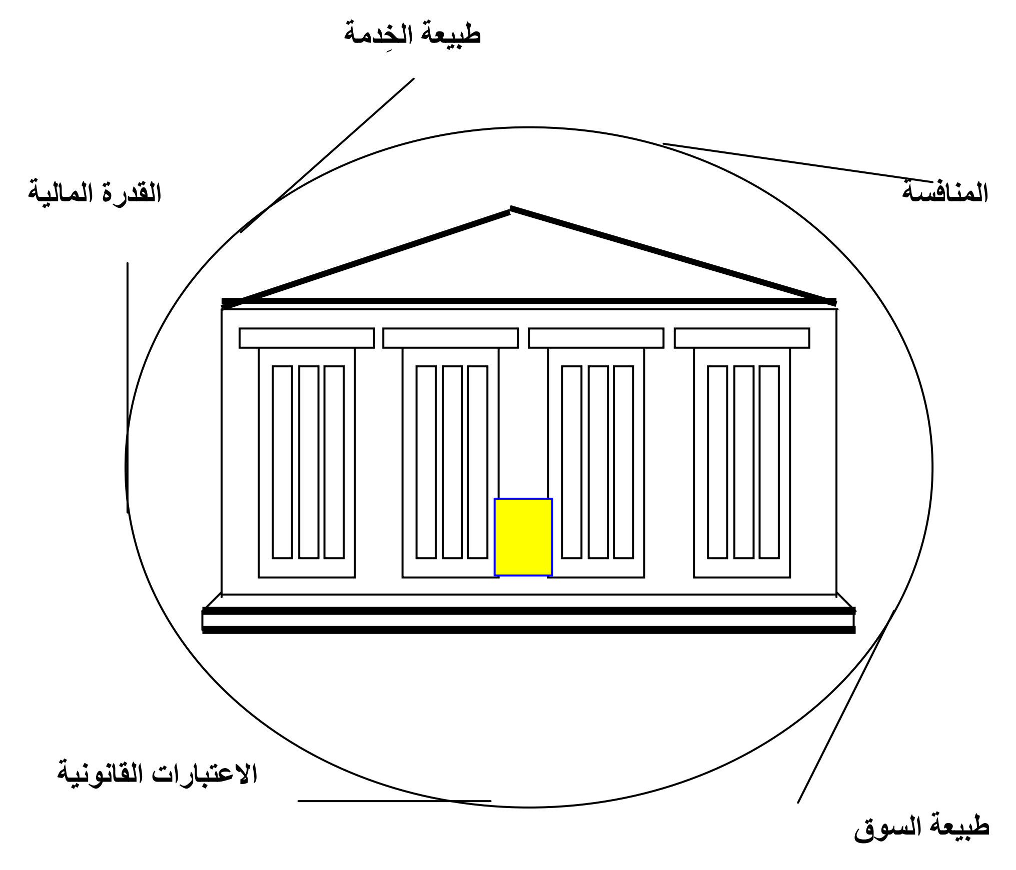
$$\text{ى} = \text{أ} + \text{ب}_1\text{س}_1 + \text{ب}_2\text{س}_2 + \text{ب}_3\text{س}_3 + \ldots\ldots + \text{ب}_\text{ن}\,\text{س}_\text{ن}$$

ومن هذه المعادلة يتبين أن العامل التابع "ى" يمثل حجم الإدّخار المتوقع أو المستحق، وأنّ "س" هي المتغير المستقل وأن "أ" + "ب" هي مجموعة من العناصر الأخرى الثابتة التي تؤثر في تكوين الإدّخار، أي "ى"، وبحساب هذه القيمة وخط الاتجاه العام للادخار الحالي والمتوقع في المنطقة وكذا حجم التشغيل أو الاستثمار أو الائتمان المتوقع فيها وباقي الخدمات المصرِفية الأخرى يمكن الحصول على مؤشر مهم يفيد في علمية اتخاذ القرار الخاص بإنشاء فرع من فروع المصرِف في منطقة معينة بذاتها.

سادساً . العوامل المؤثرة على اختيار مَنفذ التوزيع

Factors that Affect at Distribution Choosing

أهم العوامل التي تؤثر على اختيار مَنفذ توزيع دون آخر بالنسبة للمصرِف يوضحها شكل رقم (26).



شكل (26): العوامل المؤثرة على اختيار مَنفذ التوزيع

المصدر: الحداد، 2005

وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1) قدرة المصرِف المالية

كلما كانت قدرة المصرِف المالية عالية، كلما أدى ذلك إلى اختيار مكان مناسب ومباني أكثر ملائمة للتعامل المصرِفي والمستقبلي، بينما إذا كانت محدودة فسوف يضطر إلى فتح وحدات مصرِفية صغيرة، على أن تكون هذه الوحدات مؤقتة لمباشرة نشاطه المصرِفي ريثما تزداد موارده المالية لتفتح فروع أكبر حجمًا.

2) طبيعة السوق المصرِفي الذي سيخدمه الفرع

يُقصَد بطبيعة السوق المصرِفي مقدار تَرَكُّز وتَشتُّت العملاء، فكلما كان السوق متسمًا بالتركّز كلما كان ذلك مشجعًا على افتتاح فرع كبير الحجم، بعكس ما إذا كان السوق يتصف بالتشتت فإن ذلك يستلزم فتح وحدة مصرِفية صغيرة الحجم.

3) طبيعة الخِدمة المصرِفية المقدّمة

يؤثر حجم الخدمات المصرفِية المقدّمة من قبل المصارف على اختيار الفرع، كما يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفِية، فنجد أن بعض الفروع تتخصص بتقديم خدماتها للشركات فقط، بينما يَجمع البعضُ الآخر بين خدمة الشركات والأفراد.

4) المنافسة من قبل المصارف الأخرى

يجب أن لا يقل حجم الفرع المنوي افتتاحه، ومستوى الخِدمة المصرفِية المراد تقديمه عن فروع المصارف الأخرى العاملة في نفس المنطقة حتى يستطيع المصرِف أن يحقق أهدافه.

5) الاعتبارات القانونية

من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية الخاصة بالأمن والحجم والتجهيزات لدى إنشاء فروع جديدة. وبصفة عامة، وتولي الإدارةُ المصرِفية عمليةَ نَشر شبكة الفروع العناية الخاصة في ضوء قدرة المصرِف على خدمة عملائه وقدرته على المنافسة، وكذلك وجود وتوافر حجم الأعمال المصرِفية الكافية لتغطية نفقات فتح الفروع وتحقيق الأرباح.

سابعاً . استراتيجيات التوزيع

Distribution Strategies

تستخدم المصارف عددًا من الاستراتيجيات في عمليات توزيع خدماتها المصرِفية، ومن أهم تلك الاستراتيجيات ما يلي:

1) إستراتيجية التوزيع المكثف Intensive Distribution Strategy

إستراتيجية التوزيع المكثف Intensive Distribution Strategy: تكثيف التعامل على الخدمات المصرفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة سواء كانت مركزًا للنشاط الاقتصادي أو حتى في منطقة جغرافية متوسطة أو باستخدام الأسلوبين معًا.

يمكن استخدامها بتكثيف التعامل على الخدمات المصرِفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة أو عن طريق تكثيف جزء من شبكة الفروع في نقطة تمركز النشاط الاقتصادي. كما قد يكون التكثيف بنشر نوع معين من الفروع، كفروع الدرجة الأولى التي تقوم على تقديم كافة الخدمات المصرِفية أو نشر فروع الدرجة الثانية أو باستخدام مزيج من الأسلوبين معًا.

2) إستراتيجية التوزيع المحدود Limited Distribution Strategy

إستراتيجية التوزيع المحدود Limited Distribution Strategy: اختيار نوع معين من منافذ توزيع الخدمات المصرفية ليقوم المصرف بتقديم هذه الخدمة، وهكذا يتحتم على العميل التوجه لهذا المنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل معها.

يمكن استخدامها عن طريق اختيار نوع معين من منافِذ توزيع الخدمات المصرِفية ليقوم المصرِف بتقديم هذه الخِدمة، وهكذا يتحتم على العميل التوجه لهذا المَنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخِدمة أو التعامل معها. وتلجأ المصارف إلى هذه الوسيلة في تقديم

إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير Distribution Strategy Through Else: توكيل الغير القيام

بعض خدماتها المرتبِطة بنوع معين من العملاء كخدمة الاعتمادات المستنِدية أو خطابات الضمان الخارجية أو إدارة الاستثمارات الدولية، فيقوم المصرِف بتخصيص بعض فروعه المتمركزة في العاصمة أو في المحافظات بتقديم هذه الخدمات.

3) إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير

Distribution Strategy Through Else

يمكن استخدامها من قبل بعض المصارف التي تلجأ إلى توكيل الغير للقيام بتقديم بعض الخدمات المصرِفية نيابة عنها خاصة في المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع مصرِفية فيها سواء لانخفاض حجم النشاط الاقتصادي أو لموسميته. هذا، وتستعين المصارف ببعض مراسليها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، حيث يصعب إنشاء فروع منتشرة في أنحاء العالم سواء من حيث التكلفة، أو نظرًا للتشريعات القانونية المطبقة في كل دولة. لذلك تلجأ المصارف إلى المصارف المراسِلة لتسويق بعض الخدمات المصرِفية كالشيكات السياحية أو شهادات الإيداع.

تستخدم المصارف أكثر من إستراتيجية من استراتيجيات التوزيع سالفة الذكر، بل غالبًا ما تستخدمها كلها، ولكن بالتناسب مع الخدمات المقدّمة، والظروف التسويقية السائدة في السوق المصرِفي، خاصة وأنّ هذه الاستراتيجيات تمكّن المصرِف من الوصول إلى أسواق أوسع، وإشباع احتياجات ورغبات عملاء أكبر، وتحقيق معدل مناسب من النمو ومن الربحية.

الملخص

تم في هذا الفصل، تحديد كيفية اختيار موقع المصرِف، حيث تخضع عملية اختيار الموقع، الذي سيمارس فيه الفرع نشاطه المصرِفي، لعدة عوامل تسويقية من أهمها قدرة الفرع الجديد على خدمة المصرِف، ومنافسة فروع المصارف الأخرى التي تعمل في نفس المنطقة.

كما تم تحديد قنوات توزيع الخِدمة المصرِفية، حيث يتوقف نجاح المصرِف على اختيار منافِذ التوزيع لتقديم خدماته المصرِفية بالشكل المناسب، كي تفي بحاجات ورغبات العميل، وعادة تقوم المصارف بتوزيع خدماتها المصرِفية من خلال عدة قنوات من أهمها: فروع المصرِف، ووحدات الصرّاف الآلي، ونظام التعامل بالمقاصة، وتقديم الخِدمة المصرِفية المتطورة تكنولوجيا.

وتم تحديد أهمية فروع المصرِف، إذ تعتبر فروع المصرِف صورة مصغرة عن المصرِف الرئيس، وكثير من العملاء يطبع في أذهانهم بأنّ الفرع هو المصرِف، إذ لا يعرف كثير منهم سوى الفرع الذي يتعامل معه، ولا توجد هناك علاقة تربطه بالمركز الرئيسي أو حتى بالفروع الأخرى؛ فالفرع عبارة عن صورة المصرِف لدى العملاء.

كما تناول الفصل توضيح مفهوم التكنولوجيا المصرِفية، حيث تشهد صناعة الخدمات المالية والمصرِفية مستويات غير مسبوقة من التغيير في مجال تدعيم القدرات التكنولوجية المتاحة، والاستفادة غير المحدودة من المعلومات، وقد أدت التكنولوجيا الجديدة إلى ارتفاعات هائلة في الإنتاجية، وانخفاض في تكاليف العمل وتطوير في الخدمات المقدّمة للعملاء، وازدياد حدّة المنافسة بين المصارف.

وتم تحديد طرق اختيار موقع فروع المصرِف، إذ يخضع اختيار موقع فرع المصرِف لمجموعة من الأساليب أهمها: (1) الأسلوب الاقتصادي، الذي يعتمد على المبادئ العامة للجغرافيا الاقتصادية في تقييم قرار اختيار مكان ما لإقامة فرع من فروع المصرِف، (2) الأسلوب التحليلي الوصفي، ويقوم بالتعرف على المنطقة المقرر افتتاح الفرع بها، والتنبؤ بالنشاط المتوقع للمنطقة ونصيب الفرع من هذا النشاط، (3) طريقة الاعتماد المكاني، من خلال دراسة كافة المؤهلات والمزايا والعيوب، وتوصيف المنطقة المنوي افتتاح الفرع فيها توصيفا دقيقا، (4) الطريقة القياسية، تعتمد على نظريات الاقتصاد القياسي وأدواته المختلفة في تحليل أوجه النشاط المزمع ممارسته في منطقة ما، وحجم ونوع النشاط المتوقع في تلك المنطقة، واتخاذ قرار وفقا لهذه المعطيات.

كما تم في هذا الفصل بيان العوامل المؤثرة على اختيار مَنفذ التوزيع، والتي تمثلت في: **1)** قدرة المصرِف المالية، فكلما كانت قدرة المصرِف المالية عالية، أدى ذلك إلى اختيار مكان مناسب، 2) طبيعة السوق المصرِفي الذي سيخدمه الفرع، أي مقدار تركز وتشتت العملاء، 3) طبيعة الخِدمة المصرِفية المقدّمة، حيث يؤثر حجم الخدمات المصرِفية المقدّمة من قبل المصارف على اختيار الفرع،

4) المنافسة من قبل المصارف الأخرى، 5) الاعتبارات القانونية، إذ من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية الخاصة بالأمن أو الحجم أو التجهيزات عند إنشاء فروع جديدة.

وانتهى الفصل بشرح استراتيجيات التوزيع المختلفة، والتي شملت ثلاث استراتيجيات هي: (1) إستراتيجية التوزيع المكثف، وذلك عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة، (2) إستراتيجية التوزيع المحدود، عن طريق اختيار نوع معين من منافِذ توزيع الخدمات المصرفِية ليقوم المصرِف بتقديم هذه الخِدمة، (3) إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير، من خلال توكيل الغير للقيام بتقديم بعض الخدمات المصرِفية نيابة عن المصرِف في المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع مصرِفية فيها.

مسرد المصطلحات

- **الإتاحة Availability**: إتاحة الخدمات المصرِفية لجمهور العملاء، وتعظيم ربحية المصرِف الناجمة عن هذا الاستخدام.
- **الخدمات المصرِفية المقدّمة على مستوى التجزئة Retail Banking Operations**: هي خدمات مقدمة للأفراد، ذات حجم متزايد تأخذ شكل التعدد الكثير التنوع لإرضاء أكبر عدد ممكن من الأفراد
- **الخدمات المصرِفية المقدّمة على مستوى الجملة Wholesale Operations**: هي الخدمات المقدّمة للمؤسسات، والتي تتصف بكبر حجمها، نظراً لمحدودية العملاء، على اعتبار أنها سوقاً خاصة.
- **فروع المصرِف Bank Branches** : هي إحدى قنوات توزيع الخدمات المصرِفية، ويتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرِفية التي يطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب.
- **فروع الدرجة الأولى First Class Branches**: هي تلك الفروع الرئيسة التي تمارس كافة الخدمات المصرِفية على نطاق شامل.
- **فروع الدرجة الثانية Second Class Branches**: وتقل عن فروع الدرجة الأولى من حيث الحجم، وتقوم على تقديم معظم النشاطات المصرِفية الأساسية، وهذه الفروع مثل الفروع الموجودة في مراكز المحافظات.
- **فروع الدرجة الثالثة Third Class Branches**: تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرِفية كعمليات قَبول الودائع ومَنح التسهيلات بمبالغ محدودة، وهي إما أن تكون على شكل مبنى، أو فرعاً متحركاً على شكل سيارات خاصة.
- **نظام التعامل بالمقاصة**: تقوم المصارف بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، وأيضًا معاملات عملاء كلٍ منهم وفقًا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرِف لدى الآخر.
- **السوبر ماركت المالي Financial Supermarket**: أحد أنماط الفروع المصرِفية، والذي يقوم بمجموعة من العمليات المصرِفية دون الاقتصار على مجرد قَبول الودائع وصرف الشيكات، فهو يمَنح القروض، ويقدم خدمات السمسرة، والخدمات الائتمانية الأخرى.
- **الفرع الذي يأخذ شكل مخزن الأقسام Department Store – type of a Branch**: الفرع الذي يقدم الخدمات المصرِفية على مدار الساعة، والذي يؤسس في مواقع المرور الإستراتيجية، وهذا النوع من الفروع يقدم تشكيلة متكاملة من الخدمات.
- **الفرع على شكل بوتيك Boutique- Type Branch**: الفرع الذي يقدم خدمات مصرِفية متخصصة لشرائح أو تقسيمات محدودة من السوق.

- **إستراتيجية التوزيع المكثف Intensive Distribution Strategy:** تكثيف التعامل على الخدمات المصرِفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة سواء كانت مركزًا للنشاط الاقتصادي أو حتى في منطقة جغرافية متوسطة أو باستخدام الأسلوبين.
- **إستراتيجية التوزيع المحدود Limited Distribution Strategy :** اختيار نوع معين من منافِذ توزيع الخدمات المصرِفية ليقوم المصرِف بتقديم هذه الخِدمة، وهكذا يتحتم على العميل التوجه لهذا المَنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخِدمة أو التعامل معها.
- **إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير Distribution Strategy Through Else:** توكيل الغير للقيام بتقديم بعض الخدمات المصرِفية نيابة عن المصرِف خاصة في المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع مصرِفية فيها سواء لانخفاض حجم النشاط الاقتصادي أو لموسميته.

أسئلة للمناقشة

1. تخضع عملية اختيار الموقع، الذي سيمارس فيه الفرع نشاطه المصرفِي، لعدة عوامل، بيّنها؟
2. ينقسم عملاء المصرِف إلى نوعين، ما هما، وما طبيعة الخدمات المصرِفية المقدّمة لكلٍ منهما؟
3. هناك مجموعة من الشروط التسويقية التي يجب أن تتوفر في الخدمات المقدّمة للأفراد كي يحقق المصرِف أهدافه، ما تلك الشروط؟
4. عادة تقوم المصارف بتوزيع خدماتها المصرِفية من خلال عدة قنوات، ما تلك القنوات؟
5. يتم تقسيم فروع المصرِف إلى ثلاثة أنواع رئيسة، ما هي؟
6. تقسم فروع الدرجة الثالثة إلى نوعين، ما هما؟
7. وضّح كيف يتم التعامل بنظام بالمقاصّة؟
8. وضّح أهمية وجود فروع للمصرِف؟
9. هناك العديد من الأنماط للفروع المصرِفية، وضح تلك الأنماط؟
10. يتمتّع السوبر ماركت المالي بعدة مزايا، ما هي؟
11. بيّن كيف أثرت التكنولوجيا على الصناعة المصرِفية؟
12. هناك ثلاثة أنواع من المصارف في السوق استناداً للتعامل مع التكنولوجيا، بيّنها؟
13. هناك العديد من المشكلات التي تواجهها المصارف عند تطبيق التكنولوجيا، ما هي؟
14. يخضع اختيار موقع فرع المصرِف لمجموعة من الأساليب، وضّح تلك الأساليب؟
15. ما العوامل التي تؤثر على اختيار مَنفذ التوزيع؟
16. هناك عدد من الاستراتيجيات التي تستخدمها المصارف في عمليات توزيع خدماتها المصرِفية، ما تلك الاستراتيجيات؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **تمثل القنوات التوزيعية أحد عناصر المزيج التسويقي الآتية:**

أ. Price   ب. People   ج. physical Evidence   د. Place

2. **يتأثر اختيار موقع المصرف بالأمور الآتية:**

أ. الأسعار الحالية للخدمات المقدمة

ب. القدرة على المنافسة في المنطقة الجديدة

ج. الصورة الذهنية للمصرف لدى العملاء الحاليين

د. (ب + ج)

3. **يعتمد قرار اختيار مكان تقديم الخدمات المصرفية على الآتي:**

أ. نتائج بحوث التسويق   ب. عدد العملاء الحاليين لدى المصرف

ج. جودة الخدمات المقدمة   د. جميع ما ذكر

4. **من أجل إتاحة الخدمات المصرفية لجميع العملاء تلجأ المصارف إلى الآتي:**

أ–تقديم خدمات مصرِفية ادخارية بشروط منافسة.

ب–تقديم خدمات مصرِفية تمويلية متنوعة.

ج– تقديم خدمات متميزة لكبار العملاء

د– (أ + ب)

هـ–جميع ما ذكر

5. **تمثل الخدمات المصرفية على مستوى التجزئة الآتي:**

أ. الخدمات المقدمة لتجار التجزئة   ب. الخدمات المقدمة للأفراد

ج. الخدمات المقدمة بشكل متجزئ   د. تجزئة القطاعات السوقية

6. **التالية من خصائص خدمات التجزئة، باستثناء:**

أ. تماثل الخدمات   ب. سهولة التسويق

ج. أسعارها مرتفعة   د. موحدة الشروط

7. **من الخصائص التي ينبغي توفرها في خدمات المؤسسات ما يأتي:**

أ. أن تكون عمليةً من حيث التكلفة

ب. أن تكون موحَّدةً في جميع الفروع المصرِفية

ج. أن يكون حجمها كبير

د. أن تكون موحَّدةَ الشروط والضوابط

8. **من خطوات اختيار موقع الفرع الجديد:**

أ. تحديد السوق المستهدف ب. تحديد خصائص المتعاملين

ج. تحديد عناصر المزيج التسويقي المناسبة د. جميع ما ذكر

9. **يطلق على فروع المصرف التي تقدم كافة الخدمات المصرفية:**

أ. فروع الدرجة الأولى ب. الدرجة الثانية

ج. الدرجة الثالثة د. لا شيء مما ذكر

10. **تصنف الفروع التي تقدم بعض الخدمات المصرفية لبعض العملاء**

أ. درجة ثانية ب. درجة ثالثة

ج. درجة أولى د. خدمات متميزة

11. **تحقق وحدات الصراف الآلي للعميل ما يأتي:**

أ. المنفعة الزمانية ب. خدمات السحب والإيداع

ج. الحصول على الكشوفات المالية د. جميع ما ذكر

12. **يطلق على قيام المصارف بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى:**

أ. المديونية ب. التعاون المصرفي

ج. المقاصة د. لاشيء مما ذكر

13. **من مزايا السوبر ماركت المالي باستثناء:**

أ. العمل لعدد ساعات طويلة ب. ارتفاع التكاليف

ج. زيادة عدد العملاء د. يقدم معظم الخدمات المصرفية

14. **من مزايا استخدام التكنولوجيا المصرفية:**

أ. ارتفاع الإنتاجية ب. تخفيض التكاليف

ج. تطوير الخدمات المصرفية د. جميع ما ذكر

15. **التالية من مزايا المصارف المتوسطة، باستثناء:**

أ. أعمالها متشعبة ب. تتبع استراتيجيات التحالفات الإستراتيجية

ج. عملياتها معقدة د. تبدأ أصولها ب 10 بليون دولار

16. **يمكن للمصارف من خلال تقديم الخدمات التكنولوجية ان تحقق الآتي:**

أ. بيع تشكيلة أوسع من الخدمات إلى العملاء الحاليين.

ب. الحدّ من العمل الروتيني.

ج. توجيه الجهد والوقت نحو العمل الخلاّق

د. جميع ما ذكر

17. **التالية من العوامل الاقتصادية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مواقع الفروع الجديدة باستثناء:**

أ. توفر عدد مناسب من السكان.

ب. تحليل العوائد والتكاليف

ج. توفر التسهيلات العامة من مواصلات وغيرها

د. توفر الأنشطة الاقتصادية المختلفة في المنطقة

18. **يتضمن تجميع البيانات وتحليلها حول موقع الفرع الجديد الآتي:**

أ. استخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج

ب. إيجاد صافي القيمة للعوائد المتوقعة

ج. تحليل العوائد والمخاطر

د. جميع ما ذكر

19. **عندما يقوم المصرف بتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة على اختيار موقع الفرع الجديد فإنه يستخدم:**

أ. الطريقة الاقتصادية ب. الطريقة القياسية

ج. طريقة الاعتماد المكاني د. لا شيء مما ذكر

20. **من العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع:**

أ. طبيعة السوق المصرفي ب. القدرة المالية للمصرف

ج. طبيعة الخدمة المقدمة د. جميع ما ذكر

21. **يطلق على إستراتيجية نشر الخدمات المصرفية بكثرة في أماكن تركز النشاطات الاقتصادية:**

أ. التوزيع المحدود ب. التوزيع المكثف

ج. التوزيع عن طريق الغير د. لا شيء مما ذكر

22. **تستخدم إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير في الحالات الآتية:**

أ. موسمية النشاط الاقتصادي

ب. انخفاض حجم النشاط الاقتصادي في المنطقة.

ج. عندما تقدم خدماتها في مراكز المدن

د. (أ + ب)

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) يعتبر توفر البنية التحتية في موقع إقامة المصرف من الأمور الثانوية
2. (   ) تلجأ المصارف عندما تزيد من (الخدمات المتاحة) إلى تقديمها بشكل متشرذم وفردي
3. (   ) تقدم المصارف خدماتها المتميزة إلى المؤسسات دونا عن الأفراد
4. (   ) ترتبط الخدمات المصرفية على مستوى المؤسسات بتجار الجملة
5. (   ) تقدم المصارف خدماتها على مستوى (المؤسسات) إلى عدد كبير من العملاء
6. (   ) تعتبر مراكز المدن من المواقع المناسبة لإنشاء فروعا جديدة للمصارف
7. (   ) تعتبر فروع المصارف الموجودة في المحافظات من الدرجة الثانية
8. (   ) كلما زاد عدد العملاء في الموقع، تزداد الحاجة إلى تقديم الخدمات من خلال فروع متحركة
9. (   ) توفر خدمات الصراف الآلي على العملاء الكثير من الوقت والجهد والتكاليف
10. (   ) تستقل فروع المصارف عن المصرف الرئيسي ماليا وإداريا
11. (   ) يقدم الفرع المصرفي الذي يأخذ شكل مخزن الأقسام الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة
12. (   ) يترتب على أتمتة الخدمات المصرفية تكاليف أعلى من الخدمات التقليدية
13. (   ) من خصائص المصارف الصغيرة أنها قادرة على تطوير أنظمتها التكنولوجية بنفسها
14. (   ) يزيد تقديم الخدمات التكنولوجية من أعباء مقدم الخدمة لازدواجية العمل بين العمل الروتيني والتكنولوجي
15. (   ) يتم (تعريف) منطقة إنشاء الفروع الجديدة للمصارف من خلال تحليل العوائد والتكاليف للمنطقة
16. (   ) يعتمد استخراج معدل العائد على الاستثمار على جمع البيانات وتحليلها إحصائيا
17. (   ) طريقة الاعتماد المكاني تعنى بدراسة كافة المزايا والعيوب لموقع إنشاء الفرع الجديد للمصرف
18. (   ) ترتبط طبيعة السوق المصرفي بمقدار تركز أو تشتت العملاء في السوق

19. (   ) تستخدم إستراتيجية التوزيع عن طريق الغير في المناطق النائية

20. (   ) تلعب التشريعات القانونية دورا حاسما في اختيار قنوات التوزيع

الفصل الثالث عشر

ترويج الخدمات المصرِفية

Promotion of Bank Services

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح النشاط الترويجي من خلال شرح:
   - أهمية النشاط الترويجي
   - أهداف النشاط الترويجي
   - نموذج الاتصال في الترويج
   - الهرم الترويجي
2. تحديد العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي
3. شرح عناصر المزيج الترويجي الأربعة، وهي:
   - الإعلان
   - الدعاية
   - البيع الشخصي
   - العلاقات العامة
4. تحديد استراتيجيات الترويج، التي تشمل:
   - إستراتيجية الدَفع
   - إستراتيجية الجَذب

الفصل الثالث عشر

ترويج الخدمات المصرِفية

Promotion of Bank Services

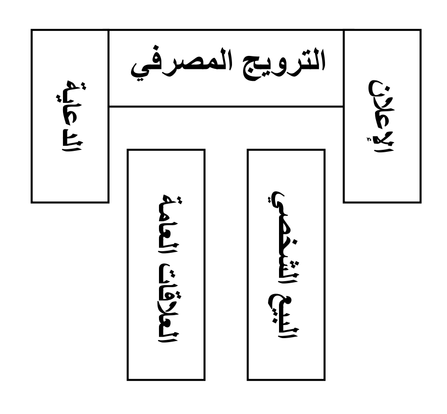
المقدّمة Introduction

تسعى الوظيفة التسويقية إلى توصيف رغبات العميل وتحديدها، وإشباعها من خلال تصميم منتَجات مصرِفية مناسبة توضع في حزمة خدمية تمكّن المؤسسة من إشباعها وتقديمها إليه بالسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسِبَين، والدور الرئيس لعملية الترويج في خدمة التسويق هو إخبار وإقناع العميل بخصائص ومزايا الخدمات المصرِفية المقدّمة له.

الترويج المصرفي Banking Promotion: *مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء المرتَقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدَّمة لهم، ودفعهم لشرائها.*

يمكن تعريف الترويج المصرِفي بأنه مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء المرتَقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدَّمة لهم، ودفعهم لشرائها. ويتضح أن هذه الاتصالات هي البيع الشخصي، والإعلان، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والشكل رقم (27) يوضح ذلك.

يمثل المزيج الترويجي مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة؛ ويعمل الترويج على التغلب على مشكلة جهل العميل، وذلك بتقديم معلومات حول الخدمات المصرِفية، وأسعارها، وكيفية الحصول عليها، وأماكن الحصول عليها، ويتغلب النشاط الترويجي على تردد العميل بإقناعه بالمنافع التي تؤديها له حزمة الخدمات المصرِفية.



شكل رقم (27)

عناصر المزيج الترويجي

يتناول هذا الفصل النشاط الترويجي، من خلال تحديد أهميته؛ وأهدافه؛ وتوضيح نموذج الاتصال في الترويج؛ والهرم الترويجي، كما يتناول العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي، وعناصر المزيج الترويجي، واستراتيجيات الترويج.

أولاً . النشاط الترويجي Promotion Activity

يعتبر النشاط الترويجي أساساً لكل منشأة سواء أكانت صناعية أم خدمية، في وهو أساس النجاح، ظل ظروف المنافسة، كما يتطلب ظهور المنتَجات المصرِفية الإلكترونية بشكل مستمر من المصرِف القيام بالأنشطة الترويجية المناسبة وذلك لتسهيل مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقَبين، إذ من الصعب تَصوُّر منشأة لا تقوم بأي أنشطة ترويجية، أي لا تقوم بالبحث عن عملاء محتمَلين، ولا تحاول إجراء اتصال معهم، ولا تقوم بتنشيط عملية الطلب على خدماتها، ولا يهمها الاحتفاظ بعملائها الحاليين، وسيتم فيما يلي تحديد أهمية النشاط الترويجي، وأهداف الترويج، ونموذج الاتصال في الترويج، والهرم الترويجي.

النشاط الترويجي

Promotion Activity: *هو ذلك النشاط الذي يسعى المصرف من خلاله لتسهيل مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين.*

(1) أهمية النشاط الترويجي:

تكمن أهمية النشاط الترويجي فيما يلي:

1- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المصارف من جهة والمؤسسات المالية المصرِفية من جهة أخرى، ما يتطلّب القيام بالجهود الترويجية لتوسيع الحصة السوقية.
2- الترويج الذي يساهم في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد وذلك من خلال ما يُمِدُّهم به من معلومات وبيانات حول كل ما يتعلق بالخدمات المصرِفية.
3- تأثير النشاط الترويجي على قرار الشراء، ففي كثير من الأحيان يشتري العميل خدمات أخرى ضمن التشكيلة الواسعة للخدمات المصرِفية،بفعل تأثير الجهود الترويجية.

(2) أهداف الترويج:

يُعَدُّ الترويجُ شكلاً من أشكال الاتصال بالمستهلكين (العملاء) حيث يتم إيصال المعلومات المناسبة لهم والتي تدفعهم، بالتالي، وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من خدمات، ويمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

1- تعريف العملاء بالخدمات، وخصائصها، ومنافعها وأماكن الحصول عليها، خصوصًا إذا كانت الخِدمة جديدة في السوق.

2- يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء للمصرِف بتذكير العملاء بالخدمات المصرِفية الموجودة لديه.

3- تغيير الآراء والاتجاهات السلبية إلى آراء واتجاهات إيجابية.

4- إقناع العملاء المستَهدفين والمحتمَلين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخِدمة، ما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وتتُحدِّد أهداف الترويج في الآتي (Bovee & Arens, 2005):

الإبلاغ Informing:

هو أحد الأهداف الأساسية للترويج، حيث تتجه جميع الجهود الترويجية في جميع المراحل إلى إبلاغ العميل عن الخدمة من حيث فوائدها.

1) الإبلاغ Informing

وهو الهدف الأساس للترويج، حيث تتجه جميع الجهود الترويجية في جميع المراحل إلى إبلاغ العميل عن الخِدمة من حيث فوائدها، وأماكن توافرها..الخ، فمثلاً يمكن استخدام إعلان يُظهر رجلاً يريد نقودًا في فترة متأخرة من الليل ويستطيع الحصول على ما يريد من خلال جهاز الصرّاف الآلي بسهولة وسرعة.

الإقناع Persuading:

تلك العملية التي تستهدف إقناع العملاء القيام باستجابة معينة.

2) الإقناع Persuading

إضافة إلى أنّ الإبلاغ يستهدف إقناع العملاء بالقيام باستجابة معينة، فمثلاً يمكن أن يُظهر الإعلان زوجاً وزوجة يريدان تأمين متطلبات منزلهم بأيسر السبل، مع غلاء المعيشة، وبالتالي إقناعهما بالشراء من خلال الإعلان عن برنامج التقسيط.

التذكير Reminding:

تذكير العميل بأن الخدمة ما زالت متوفرة وخاصة في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، حيث يكون العميل قد تعرف على الخدمة ومميزاتها وهو بحاجة فقط إلى ما يذكره بها.

3) التذكير Reminding

والترويج يهدف إلى تذكير العميل بأن الخِدمة ما زالت متوفرة وخاصة في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، حيث يكون العميل قد تعرف على الخِدمة ومميزاتها وهو بحاجة فقط إلى ما يذكره بها. كأن يستهدف الإعلان عن جوائز حسابات التوفير تذكير العميل بضرورة زيادة رصيده ما يعزز من فرص الفوز.

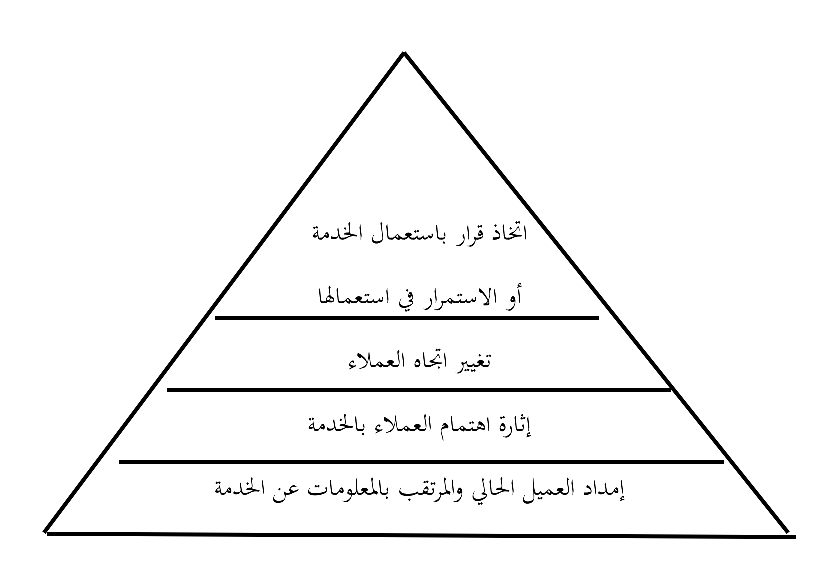
التعزيز Reinforcing:

يعني تعزيز الرضا بالخدمة لدى العميل بعد الشراء، ويمكن أن يتم التعزيز بصورة نفسية أو وظيفية.

4) التعزيز Reinforcing

يهدف الترويج إلى تعزيز الرضا عن الخِدمة لدى العميل بعد الشراء، ويمكن أن يتم التعزيز بصورة نفسية أو وظيفية. فمثلاً تهدف بطاقات الائتمان (الفيزا كارت) (Visa Card) إلى تقوية الشعور بالرضا لدى العملاء بعد شرائها، وتعميق شعورهم بالفخر بالحصول عليها وبالتالي تدعيم ولائهم للخدمة والتحدّث عن ذلك لغيرهم.

تلك هي الأهداف العامة للترويج والتي نستطيع أن نمثلها في شكل هرمي يبدأ بتوفير المعلومات عن الخِدمة وينتهي بحفز العميل لاتخاذ قرار، إما باستعمالها أو الاستمرار بالاستعمال.



شكل (28)

هيكل الأهداف العامة للترويج

أما بالنسبة للأهداف الخاصة للترويج فإنها تختلف من وقت لآخر ومن مصرِف إلى آخر ومن خدمة إلى أخرى باختلاف الظروف التي يعمل فيها المصرِف.

نموذج الاتصال في الترويج Communication Model in Promotion: *النموذج الذي يتم من خلاله تحقيق التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل، وتسعى من خلاله المصارف إلى تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار للعميل مستقبل الرسالة لتُعلِمه بمنافع الخدمات المصرفية حتى يقتنع بها ثم يقوم بالشراء.*

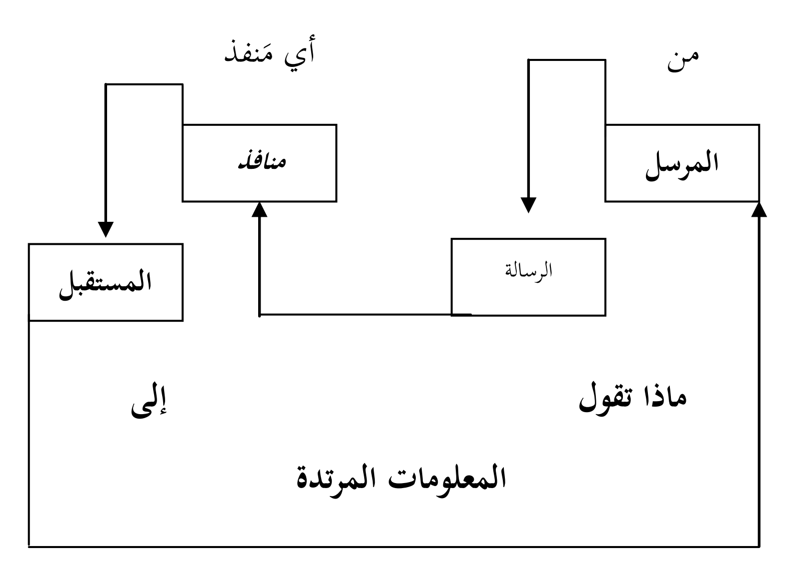
(3) نموذج الاتصال في الترويج:

يعتمد الترويج في أداء رسالته على الاتصال الفعّال، الذي من خلاله يتم تحقيق التفاهم المشترك بين المرسِل والمستقبل باعتباره طريقًا ذا اتجاهين تسعى من خلاله المصارف إلى تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار للعميل مستقبل الرسالة لتُعلِمه بمنافع الخدمات المصرِفية حتى يقتنع بها ثم يقوم بالشراء.

لا تتم عملية الاتصال إلا من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة، تتمثل في:

- من هو صاحب الرسالة الترويجية؟
- إلى من يود أن يتحدث؟
- ماذا يريد أن يقول؟
- ما الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة؟
- ما تأثير الرسالة في نفوس العملاء؟

وبذلك يتضح أن الاتصال الفعّال يسعى دائمًا إلى تبادل الحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بتقديم أو تلقي المعلومات التي تؤدي إلى تفاهم بين الأطراف المتصلة، وهو ما يسعى إليه النشاط التسويقي، والشكل رقم (29) يوضح عملية الاتصال:



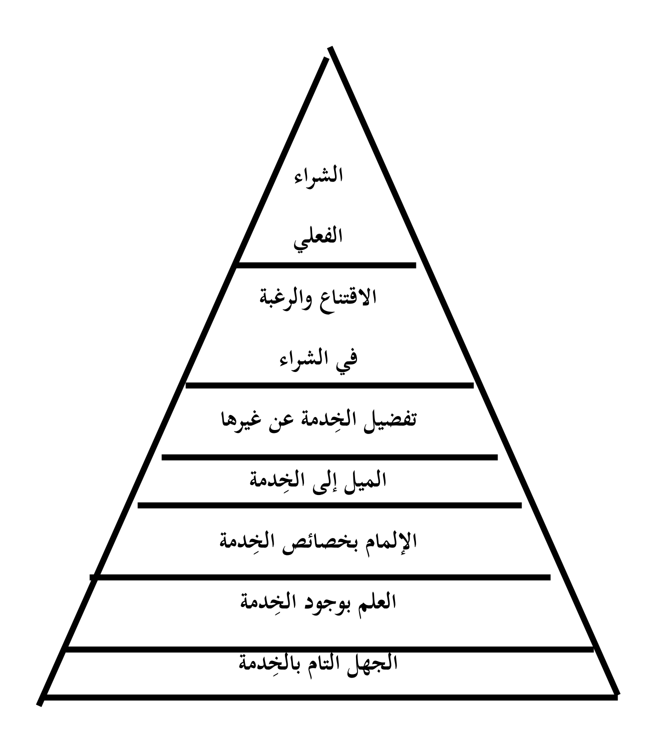
شكل رقم (29)

نموذج الاتصال

1- المرسِل: وهو صاحب المصلحة في توجيه الرسالة الترويجية؛ أي المصرِف الذي يتحدث عن خدماته المصرِفية.
2- الرسالة: وهي مجموعة الرموز والصور والكلمات التي تعبّر عن الأفكار التي يريد رجل التسويق المصرِفي أن يقدّمها إلى الجمهور.
3- الوسيلة: وهي طريقة اتصال معينة؛ سواء أكانت وسيلة شخصية أم غير شخصية، عبر أجهزة تنقل الكلمة والصوت والصورة؛ مثل الصحف والراديو والتلفزيون والمجلات..الخ.
4- المستقبِل: وهم الجمهور؛ العملاء كأفراد أو مؤسسات، فعندما تصل الرسالة إلى المستقبِل فإنه يقوم بفك رموز الرسالة وترجمتها.

(4) الهرم الترويجي:

تعتبر عملية الترويج قوة تقوم بدفع جمهور العملاء عبر مراحل متدرجة.



شكل رقم (30)

الهرم الترويجي

1- في قاعدة الهرم يوجد العميل المحتمَل الذي لا علم له بعد بوجود الخِدمة.
2- بعد ذلك يأتي العميل الذي علم بوجود الخِدمة، ولكن لم يفكر بعد في شرائها.
3- ثم العميل الذين يفكر في المزايا التي يمكن أن تقدمها له الخِدمة.
4- يأتي بعد ذلك العميل الذي بدأ يميل نحو تقبل الخِدمة وتكوين مواقف إيجابية تجاهها.
5- ثم يأتي العميل الذي لديه شعور بتفضيل الخِدمة عن غيرها من الخدمات المماثلة.
6- العميل وقد أصبح راغبًا في الشراء، لقناعته بأنه القرار الصحيح.
7- وأخيرًا يقوم العميل فعلاً بالشراء، بما يعكس نجاح الجهود الترويجية.

ثانياً . العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي

Factors Affects on Promotion Mix Choosing

تتضمن إدارة وتطوير المزيج الترويجي للصناعة المصرِفية جوانب رئيسة لإدارتها بدرجة عالية من الفعّالية والكفاءة، وتلك العوامل هي:

1- فهم الفرص والمحدِّدات المترتبة على استخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي من قِبل المديرين المعنيين.

2- التحديد الواضح للأهداف المرغوب الوصول إليها جرّاء استخدام عملية الترويج، ومدى تأثيرها على العملاء.

3- تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وكذلك تخصيص هذه الأموال بين أنشطة الترويج المختلفة.

4- التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أكبر قدر من الفعّالية.

لذا، يوجد أمام المؤسسات المصرِفية مزيج ترويجي مناسب للاختيار، يتوقف على:

1) مرحلة دورة حياة الخِدمة: يعتمد تفضيل أحد عناصر المزيج الترويجي، بدرجة كبيرة، على المرحلة التي وصلت إليها الخِدمة في دورة حياتها، فالضغوط التنافسية تتأثر مباشرة بمراحل هذه الدورة، ومن ثم تتأثر الجهود التسويقية تبعًا لذلك، ولكن الدور الذي يلعبه الترويج في بداية دورة حياة الخِدمة المصرِفية يكون كبيرًا، ولكن مع وصول هذه الخِدمة إلى مرحلة الانحدار فإن دور الترويج يكون ضئيلا للغاية والشكل رقم (31) يوضح ذلك.

2) اعتبارات التكلفة: الأنشطة الترويجية في الصناعة المصرِفية شأنها شأن بقية الأنشطة التسويقية الأخرى، ولا بد أن تتنافس مع غيرها في اقتسام الموارد المالية المتاحة. ولكي ينجح مديرو الترويج في الحصول على ما يريدونه من أموال لدعم أنشطتهم لابد أن تكون لديهم صورة واضحة عما تتكلفه عملية الترويج في بيئة تنافسية. لذلك فإن أهم العوامل المؤثرة في تكاليف عملية الترويج هي:

1. كثافة النشاط الترويجي الذي تستدعيه إستراتيجية التسويق العامة.
2. إعداد العملاء الذين يوجه إليهم نشاط الترويج.
3. مدى حاجة العملاء إلى خدمة نمطية أم إلى خدمات بمواصفات مختلفة.
4. مدى تكرار الشراء من قبل العملاء.
5. معدل التغير الذي يطرأ على خصائص الخِدمة.

3) ميزانية الترويج: فكلما كانت الميزانية المخصصة للترويج كبيرة انعكس ذلك إيجابًا على عملية اختيار المزيج الترويجي المناسب، وكلما كانت الميزانية محدودة فلا يوجد مجال سوى اختيار بعض عناصر المزيج الترويجي، الأقل كلفة، وهنا يكون الاختيار محدودًا.

4) الخِدمة: تُحدِّد طبيعةُ الخِدمة المصرِفية نوعَ المزيج الترويجي المناسب، لأن المصرِف يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الاحتياجات المختلفة على مستوى مختلف القطاعات (أفراد،

ومؤسسات) وهي خدمات كلها بحاجة إلى مزيج ترويجي مناسب،إذ يناسب بعض الخدمات الإعلان بمختلف وسائله، والبعض الآخر يُستَخدم فيه البيع الشخصي المباشر.

5) خصائص العملاء، وتتمثل فيما يلي:

أ- توقعات العملاء: يتوقع العميل جهودًا ترويجيةً لتعريفه بحزمة الخدمات المصرِفية المقدّمة. والعميل لا يقوم بالشراء بدون هذه الجهود.

ب- درجة الاستجابة: وهي المرحلة التي يصل إليها العملاء على سلم تَدرُّج الاستجابة، فكل مرحلة تتطلب تركيزًا في الجهود الترويجية، وأشهر النماذج نموذج (AIDA): (الوعي Awareness، الاهتمام Interest، الرغبة Desire، الإجراء أو التصرف "الشراء الفعلي" Action).

مراحل الدورة

الزمن ←→

المبيعات والإيراد	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
الأهداف المرحلية المناسبة	خلق وزيادة الوعي بالخِدمة تحفيز وزيادة معدل التقبل توزيع الخِدمة على نطاق ضيق	وعي كامل بالخِدمة التوسع في توزيع الخِدمة	اقتراح التطوير والتجديد في الخدمات القائمة وإظهارها بقالب جديد لجذب العملاء التمسك بالتوزيع	التخلي عن بعض الخدمات قبل دخولها مرحلة الخسارة
الأنشطة الترويجية المناسبة	الإعلان الموجه جيدا البيع الشخصي للعملاء ترويج المبيعات	الإعلان التمييزي بعض الترويج للمبيعات البيع الشخصي للعملاء	الإعلان التذكيري قليل من ترويج المبيعات	قليل من الإعلان لا ترويج للمبيعات

الشكل رقم (31)

أنشطة الترويج عبر مراحل دورة حياة الخِدمة

ثالثاً . عناصر المزيج الترويجي

Promotion Mix Elements

يعمل النشاط الترويجي ضمن دائرة التسويق في المصرِف، وكلما توسّع المصرِف وتعددت الخدمات التي يقدّمها فهو بحاجة إلى استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي، في ظل التنسيق المتكامل الذي يكفله مدير التسويق، وفيما يلي شرح عناصر المزيج الترويجي.

(1) الإعلان Advertising (Bovee & Arens, 2005)

هو أحد وظائف التسويق الرئيسة التي تساهم بفعالية في تحقيق أهداف الخطة التسويقية للمصرِف، ويمثل الإعلان أحد عناصر المزيج الترويجي الذي يعتمد المصرِف عليه في تقديم خدماته إلى عملائه؛ باعتباره من الأنشطة الاتصالية المهمَّة كوسيلة للوصول إلى عموم الجماهير (Mass Audience).

الإعلان Advertising: ***هو** وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.*

1) مفهوم الإعلان: يُعرّف الإعلان بأنه اتصال غير شخصي مدفوع الثمن عبر الوسائل الإعلامية المختلفة من قبل المؤسسات التجارية والمنظمات غير الربحية والأفراد الذين يتم التعرف على هويتهم في الرسالة الإعلانية.

ويعرّفه ستانلي ألانوف بأنه أداة تسويقية لتوصيل الأفكار والمعلومات والخدمات إلى جماعة ما، وتوظيف الخبر والوقت في الوسائل الإعلامية، ويقوم الإعلان بتوضيح هوية المُعلِن وعلاقته بالسلعة أو الخِدمة المُعلَن عنها.

ولكن التعريف الأكثر اتفاقا بين المختصين؛ ما جاءت به جمعية التسويق الأمريكية: "الإعلان وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع".

ومن هذا المفهوم يتضح ما يلي:

1- الإعلان وسيلة غير شخصية للاتصال يتميز بمخاطبته عدداً كبيراً في نفس الوقت.

2- أن الإعلان يتم نظير أجر مدفوع.

3- أن الإعلان قد يكون حول فكرة أو خدمة أو منظمة.

4- أنه يختلف عن الإعلان الذي يُقصَد به نشر الحقائق والمعلومات لتنمية الوعي لدى الجمهور.

5- يختلف الإعلان عن الدعاية الذي يُقصَد بها التأثير على عقيدة الجمهور.

وتستخدم المصارف الإعلان لمساعدة العميل على معرفة الخدمات المصرِفة التي يسعى إليها لتحقيق أهدافه، وإشباع رغباته، فالشخص الذي يرغب في الاقتراض لشراء منزل جديد أو سيارة أو يرغب في استثمار أمواله في أسهم أو أوراق مالية لشركة معينة، يمكن مساعدته عن طريق الإعلان، وتعريفه بمزيج الخدمات المصرِفية الذي يمكن أن يشبع رغباته واحتياجاته بشكل أفضل.

2) أهداف الإعلان: يستهدف الإعلان تغيير الميول والاتجاهات وسلوك العملاء المحتمَلين، فهو وسيلة تُستَخدَم لتغيير سلوك العملاء لشراء خدمة لم يكونوا مقتنعين بها من خلال الأساليب التالية:

1. توفير المعلومات والبيانات حول الخِدمة.
2. تغيير الرغبات من خلال إبراز المزايا التي تعود على العميل جرّاء استخدام الخِدمة.
3. تغيير تفضيل العملاء؛ أي تحويلهم للتعامل مع المصرِف الذي يعلن عن خدماته.

3) استخدام الإعلان، يستفاد من الإعلان وفق أشكال من الاستخدامات، منها:

1. الترويج للخدمة أو الترويج للمصرِف نفسه.
2. زيادة الطلب المبدئي أو الانتقائي على الخِدمة.
3. زيادة الطلب الكلي على الخِدمة.
4. تزويد العميل بالمعلومات اللازمة حول الخِدمة، وإقناعه باستخدامها.
5. مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين.
6. تذكير العميل بالخِدمة.
7. تخفيض حدة التذبذب في المبيعات.

4) أنواع الإعلانات: يختلف نوع الإعلان باختلاف الغرض الذي صمم من أجله، فقد يكون الإعلان خاصاً بالمصرِف ذاته وبخدماته التي يقدّمها للعملاء، وقد يكون عامًا شاملاً لكافة العملاء، أو موجهًا لنوع معين من العملاء، كما قد يكون الإعلان مرئيًا أو مسموعًا أو مطبوعًا وفقًا للوسيلة المستخدَمة، والحواس التي يعتمد عليها أو يخاطبها، وتوجد أنواع مختلفة من الإعلانات، منها:

أ- الإعلان التعليمي: يحرص المعلنون على أن تحتوي الرسالة الإعلانية على جميع المعلومات التي تبين خصائص الخِدمة المصرِفية المُعلَن عنها، وكيفية الاستفادة منها،

الإعلان التعليمي: *تحتوي الرسالة الإعلانية على جميع المعلومات التي تبين خصائص الخدمة المصرفية المُعلَن عنها، وكيفية الاستفادة منها، وطرق استخدامها عند اقتنائها*

الإعلان الإعلامي: *يهدف هذا النوع من الإعلان إلى توفير كافة المعلومات والبيانات حول المصرف وخدماته.*

وطرق استخدامها عند اقتنائها، وتقديم التعليمات العامة والفنية المرتبِطة بالخِدمة؛ مثل "دليل استعمال خدمة البنك الناطق".

ب- الإعلان الإعلامي: يهدف هذا النوع من الإعلان إلى توفير كافة المعلومات والبيانات حول المصرِف وخدماته؛ ترسيخًا للعلاقة المباشرة بين المصرِف وعملائه، وتعبيرًا عن أهمية تقويتها لما له من آثار إيجابية في الأجل القصير للمحافظة على العملاء الحاليين وفي الأجل الطويل للوصول على العملاء المرتَقبين.

ج- الإعلان الإرشادي: ويرمي هذا النوع من الإعلان إلى إرشاد العملاء للاستخدام الأمثل للخدمة، وكيفية الحصول عليها، وإخبار العملاء بالمعلومات التي تُيسّر الحصول على الخِدمة المعلن عنها بأقل جهد وأقصر وقت.

__الإعلان الإرشادي:__ يرمي هذا النوع من الإعلان إلى إرشاد العملاء للاستخدام الأمثل للخدمة، وكيفية الحصول عليها، وإخبار العملاء بالمعلومات التي تُيسّر الحصول على الخدمة المعلن عنها بأقل جهد وأقصر وقت.

د- الإعلان التذكيري: يُعنى هذا النوع من الإعلان بتذكير العميل بالخِدمة ومميزاتها لإيجاد نوع من الانتماء تجاه الخِدمة المقدّمة من قبل المصرِف من خلال استمرارية شراء هذه الخِدمة.

__الإعلان التذكيري:__ تذكير العميل بالخدمة ومميزاتها لإيجاد نوع من الانتماء تجاه الخدمة المقدمة من قبل المصرف من خلال استمرارية شراء هذه الخدمة.

هـ- الإعلان المؤسسي: يُعنى هذا النوع من الإعلان بإبراز شخصية المؤسسة، وبناء صورة ذهنية عنها لدى جمهور العملاء وتكوين اتجاهات إيجابية من قبل الجمهور تجاه المؤسسة المصرِفية. ويُعد الإعلان المؤسسي من الأدوات الترويجية الرئيسة التي تستخدم في مجال العلاقات العامة.

__الإعلان المؤسسي:__ يهدف لإبراز شخصية المؤسسة، وبناء صورة ذهنية عنها لدى جمهور العملاء وتكوين اتجاهات إيجابية من قبل الجمهور تجاه المؤسسة المصرفية.

5) وسائل الإعلان Advertising Media: يمكن الإعلان من خلال عدة وسائل إعلانية مختلفة، ويختار المصرِف الوسيلة المناسبة اعتمادًا على عدة عوامل منها:

1. الهدف من الإعلان.
2. طبيعة الوسيلة الإعلانية وخصائصها من حيث التكلفة والانتشار.
3. طبيعة الخِدمة المصرِفية المعلَن عنها.
4. نوع وظروف المعلَن إليه.
5. طبيعة الرسالة الإعلانية.
6. الميزانية المخصصة للإعلان.
7. الوسائل الإعلانية التي يستخدمها المنافِسون.

وفيما يلي توضيح لأهم وسائل الإعلان ومميزاتها:

1- الإعلان في الصحف Newspaper Advertising

تحتل الصحف، كوسيلة إعلانية، أهمية خاصة في النشاط الإعلاني، ويتم تداولها بشكل واسع، ويستطيع جميع العملاء الحصول عليها بغض النظر عن إمكاناتهم، **وتتمثل أهم مزايا الإعلان في الصحف فيما يلي:**

أ. تعتبر الصحف مرنة من حيث أوقات الإعلان.

ب. كثافة الانتشار الإعلاني في السوق المحلية، لأن معظم أفراد المجتمع يقرأ الصحف اليومية.

ت. سرعة الانتشار والتداول في السوق.

ث. انخفاض سعرها، وإمكانية استخدامها من قبل جميع أفراد الأسرة الواحدة.

أما أهم عيوب الإعلان في الصحف، فتتمثل فيما يلي:

أ. قِصَر عمر الصحفية وبالتالي قِصَر عُمُرِ الإعلان.

ب. انخفاض جودة الورق المستخدم في الطباعة؛ ما يقلل جودة الإعلان.

ت. كثرة عدد الإعلان في الصحيفة؛ ما يزيد من احتمال عدم ملاحظة القرّاء الإعلان.

2- الإعلان في المجلات Magazines Advertising

يحظى بجمهور معين من القرّاء، ويختلف هؤلاء القراء باختلاف نوع المجلة ومحتوياتها والفئة الموجهة إليها، ومن أهم مزايا الإعلان في المجلات ما يلي:

أ. وسيلة تعبيرية ممتازة إذا كان من الضروري استخدام الألوان والطباعة الجذابة في الإعلان.

ب. أكثر ملائمة للإعلانات المتخصصة.

ت. ارتفاع جودة الورق المستَخدم في الطباعة، ما يشير إلى ارتفاع جودة الرسالة الإعلانية.

ث. تتميز المجلات بطول عمرها النسبي حيث تبقى فترة طويلة بحوزة القارئ، ما يزيد من احتمال الاطلاع على ما ينشر فيها من إعلانات.

وتتمثل عيوب الإعلان في المجلات بما يلي:

أ. ارتفاع كلفة الإعلان؛ مقارنة بتكلفته في الصحف.

ب. تحوي عددًا من الموضوعات الجذابة للقارئ مثل القصص والتحقيقات المصورة، ما يقلل من قوة جذب الإعلانات التي تحتويها.

ت. ضعف المرونة، حيث يتوقف ظهور الإعلان في المجلة على وقت صدورها، وهذا يأخذ وقتًا طويلاً.

3- الإعلان باستخدام البريد المباشر Direct Mail Advertising

يعتبر الإعلان باستخدام البريد المباشر من الوسائل التي تعمل على نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى العملاء، حيث يمكن اختيار ومراقبة عملية توزيع واختيار العملاء الذين يستلمون الرسالة الإعلانية، ومن مزايا الإعلان باستخدام البريد المباشر:

أ. القدرة على الاختيار، أي انتقاء عملائه، فهو يسمح للمعلِن بتحديد القطاع السوقي المستهدَف.

ب. يعتبر من الوسائل التي يسهل التحكم فيها والرقابة عليها؛ فالمعلِنُ هو الذي يختار العميل المستهدَف، ويقدّر التوقيت المناسب.

ت. تتصف هذه الوسيلة بأنها مدخل شخصي للاتصال، فمخاطبة العميل وتوجيه الرسالة إليه تكون بمثابة إعلان شخصي للعميل.

ث. يمكن قياس وتقييم الأداء وتلقي المعلومات وردود الأفعال.

ج. لا يتنبه المنافِسون لهذا الإعلان، فهو يجذب انتباه العميل دون منافسة الإعلانات الأخرى.

ومن عيوب الإعلان بالبريد المباشر:

أ. يتطلب وجود قائمة بأسماء وعناوين العملاء، وبالتالي إنفاق مبالغ كبيرة.

ب. ارتفاع التكاليف النسبية بسبب إرسال الرسالة إعلانية عن طريق البريد.

ت. يتطلب استخدام هذه الوسيلة توافر جهاز بريدي كفء.

ث. نسبة الردود تكون ضئيلة من قبل العملاء.

4- الإعلان الإذاعي Radio Advertising

تعتبر الإذاعة، كوسيلة إعلانية، من أقدم الوسائل المستخدَمة، إلى جانب الصحف، وقد شهدت محطات الإذاعة تطوراً كبيراً في نوعية البرامج المقدّمة؛ خصوصاً عند ظهور التلفزيون كمنافس قوي للإذاعة، ومن مزايا الإعلان الإذاعي:

أ. انخفاض تكلفته النسبية.

ب. إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستمعين.

ت. إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية لمرات عددية في نفس اليوم.

ث. إمكانية الاستفادة من أهمية البرنامج، وشخصية المذيع في إيجاد الصلة بين الإعلان والمستمِع للرسالة الإعلانية.

عيوب الإعلان الإذاعي:

أ. قِصَرُ عُمُر الرسالة الإعلانية.

ب. الاستفادة فقط من حاسة السمع؛ وبالتالي قصوره عن تزويد الرسالة الإعلانية بالصورة.

ت. لا يمكن للمستمِع استرجاع الإعلان بعد إذاعته إذا احتاج إلى أي توضيح.

ث. عدم التركيز على الرسالة الإعلانية، لأن الجمهور يستمع إلى المذياع أثناء عمله أو قيادته للسيارة أو الاسترخاء في المنزل.

5- الإعلان التلفزيوني Television Advertising

يعتبر التلفزيون من أنجح الوسائل الإعلانية، رغم حداثة عهده، إذا ما قورن بالوسائل الإعلانية الأخرى، فالتلفزيون له كافة مميزات الوسائل الإعلانية مجتمعة بطريقة تسمح للمعلِن باستخدام كافة المؤثرات من حيث الإمكانات الفنية الكبيرة مثل الصوت والصورة والحركة والألوان والموسيقى، **ومن مزايا الإعلان التلفزيوني:**

أ. الاستفادة من الصوت والصورة والحركة في جَذب انتباه العميل.

ب. يمكن الاستفادة من التمثيل في شرح كيفية استخدام الخِدمة.

ت. التغطية الشاملة للمناطق الجغرافية في الدولة الواحدة.

ث. إمكانية نقل الرسالة الإعلانية إلى جميع أفراد الأسرة في وقت واحد.

ج. يمكن استخدام إعلان واحد لتغطية جميع دول العالم نتيجة لانتشار محطات البث التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية.

عيوب الإعلان التلفزيوني:

أ. ارتفاع تكلفته بالنسبة للوسائل الإعلانية الأخرى.

ب. يتطلب إخراج الإعلان التلفزيوني خبرات وقدرات فنية خاصة.

ت. قِصَرُ عُمُر الرسالة الإعلانية، وصعوبة استرجاعها إذا احتاج العميل لمزيد من المعلومات.

6) تحديد ميزانية الإعلان Budgeting of Advertising

نظرا لتزايد أهمية الإعلان في المصارف، ازدادت المصروفات والمبالغ المنفقة عليه، وبالتالي بات ضروريًا تحديد المخصصات المالية للنشاط الإعلاني مسبَقًا وعلى أساس سليم. كما إن المصارف تختلف في تحديد الأساس الذي يتم بموجبه تحديد ميزانية الإعلان؛ لاختلاف وجهات النظر حول

الإعلان ودوره في تنمية وتنشيط التعامل على الخدمات المصرفِية التي يقدّمها المصرِف، ويمكن القول أن هناك أسسًا رئيسة لتقدير موازنة الإعلان في المصارف التجارية وهي:

أ. أن يتم التقدير على أساس نسبةٍ من حجم الأعمال المرتقَبة خلال السنة المالية المقبلة.

ب. أن يتم التقدير على أساس نسبةٍ من حجم الأعمال السابقة. أي في ضوء التطور التاريخي والإنفاق الفعلي على مخصص الإعلان.

ت. التقدير وفقًا للاحتياجات المتوقعة في ضوء البرنامج التسويقي الموضوع والنشاط المخطط والهدف المطلوب من الإعلان.

7) أسس الإعلان المصرِفي الناجح

حتى يحقق الإعلان الهدف المطلوب بفعالية، يجب أن تتحقق الشروط التالية:

أ. مراعاة السياسات العامة للمصرِف وخططه واستراتيجياته التسويقية المعتمدة؛ باعتبار الحملة الإعلانية وسيلة لتحقيق أهداف الخطة.

ب. قبل إعداد برنامج الحملة الإعلانية لا بد أن يسبقها دراسة للسوق وللعملاء وللأوضاع الاقتصادية كما يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن الحملة الإعلانية خطط المصارف الأخرى وبرامجها بهذا الشأن.

ت. اختيار الوسيلة الإعلانية التي تستند إلى الأسس والثقافة السائدة في المجتمع.

ث. أن يراعى في الإعلان تحقيق الصالح العام للمجتمع، ولكلٍ من المصرِف والعميل.

ج. الصدق والأمانة في التعبير عن خصائص ومواصفات الخِدمة المصرِفية والواقع الخاص بالمصرِف، وعدم توفر ذلك يؤدي إلى رد فعلٍ معاكسٍ لدى العملاء وحَملهم على عدم تصديق أي رسالة لهذا المصرِف في المستقبل.

ح. الاهتمام بصياغة الرسالة الإعلانية وتصميمها بالشكل المناسب، وهناك عدة أساليب لصياغة الرسالة الإعلانية، وأهمها:

الأسلوب العقلاني: مخاطبة عقل الجمهور المستهدَف من خلال اعتماد البراهين والحسابات والمنطِق.

الأسلوب العاطفي: مخاطبة الناحية العاطفية، ومحاولة إشباع أو إثارة الجانب العاطفي لدى العميل على حساب الجانب العقلي والمنطقي بما يدفعه للتعامل مع المصرِف.

الأسلوب العقلاني: مخاطبة عقل الجمهور المستهدف من خلال اعتماد البراهين

الأسلوب العاطفي: مخاطبة الناحية العاطفية، ومحاولة إشباع أو إثارة الجانب العاطفي لدى العميل.

الأسلوب الوصفي: الوصف الصوري للخدمة المصرِفية المطلوب الإعلان عنها، ووصفها وصفًا دقيقًا، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الحصول عليها، ومن أيٍ من فروع المصرِف، ويعتمد شكل هذه الخِدمة على استخدام عامل التصوير والحركة والكلمة واللون.

الأسلوب الوصفي: الوصف الصوري للخدمة المصرفية المطلوب الإعلان عنها، ووصفها وصفًا دقيقًا، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الحصول عليها.

الأسلوب القصصي: تصاغ الرسالة الإعلانية بأسلوب القصة مع توفر شدة الانتباه لتكون وسيلة حث للجمهور على التعامل مع المصرِف.

8) تقييم فعالية الإعلان المصرِفي:

تتطلب عملية تقييم فعالية الإعلان المصرِفي تحديد مجموعة من المعايير والمقاييس يتم على ضوئها قياس وتقييم نتائج الحملات الإعلانية ومدى نجاحها في تحقيق الهدف؛ للتأكد من أن ما يصرف على الإعلان يؤدي إلى نتائج إيجابية، وعلى الرغم من صعوبة قياس فعالية الإعلان إلا إنه يمكن استخدام المقاييس التالية لقياسها؛ مثل:

الأسلوب القصصي: تصاغ الرسالة الإعلانية بأسلوب القصة مع توفر شدة الانتباه لتكون وسيلة حث للجمهور على التعامل مع المصرف.

أ. إجراء اختبار لقياس معلومات العميل عن الخِدمة المصرِفية المعلَن عنها.

ب. احتساب عدد العملاء الجدد، وحجم المعاملات الجديدة بعد تنفيذ الحملة الإعلانية.

ت. تحليل اتجاهات العميل بالنسبة للخدمة المصرِفية بعد القيام بالحملة الإعلانية.

ث. مراقبة تأثير الحملة الإعلانية على تَحوّل العملاء من التعامل مع نوع معين من الخدمات إلى التعامل مع النوع الذي تم الإعلان عنه.

ج. مدى احتفاظ العميل بالمعلومات الواردة في الإعلان، ووعيه بها، وتعاونه معها.

الدعاية Publicity: هي الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانًا، وهي ذلك الجزء من العلاقات العامة الموجّه لترويج سلعة أو خدمة، وهي نشاط إخباري.

(2) الدعاية Publicity (Kaplan, 2004)

يمكن تعريف الدعاية بأنها الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانًا. وهي ذلك الجزء من العلاقات العامة الموجّه لترويج سلعة أو خدمة، وهي نشاط إخباري. وفي العصر الحديث أصبحت الدعاية وسيلة للغزو الفكري أو التجاري أو العسكري على المستوى العالمي.

قد تتخذ الدعاية أشكالا عديدة؛ فقد تقتصر على مجرد خبر قصير يعبِّر عن نشاط معين قام به المصرِف، أو خدمة جديدة، أو قد تتخذ شكل مقالة مطوَّلة، وقد تكون صورًا فوتوغرافية ، أو عددًا من الصور تعزز المقالة. ويستخدم المصرِف الدعاية لأغراض زيادة توعية العملاء بالمصرِف وخدماته،

وكذلك خلق الشعور الايجابي وتنميته بخصوصها. هذا ويستفيد المصرِف من الدعاية في مواجهة الأفكار أو الانطباعات السلبية تجاهه نتيجة سوء ظن بعض العملاء في مستوى جودة الخدمات أو سمعة المصرِف في السوق.

الاختلافات بين مفهومي الإعلان والدعاية

هناك بعض الاختلافات بين مفهومي كلٍ من الإعلان والدعاية يمكن توضيحها في الآتي:

1- تهدف الدعاية إلى تعريف العميل بحدَث معين دون أن تقنعه به، بينما الإعلان يهدف إلى إيصال المعلومات حول الخِدمة وإقناع العميل بشرائها.

2- تنشر أو تذاع الدعاية مرة واحدة، بينما يتكرر الإعلان عدة مرات.

3- يكلّف الإعلان مبالغ كبيرة بينما تكون الدعاية مجانية.

4- يهدف الإعلان إلى حَفز العميل ودفعه نحو شراء الخِدمة، بينما الدعاية ليس لها هدف اقتصادي محدد.

5- أن الدعاية ليس لها فئة معينة من العملاء، بينما الإعلان يوجّه إلى عملاء معينين.

6- بالإمكان تغيير موضوع الرسالة الإعلانية، أما في الدعاية فلا يمكن ذلك.

7- هدف الإعلان تنوير وتكوين الشخصية الإنسانية عن طريق مخاطبة العقل والعواطف السامية، وعرض وجهات النظر المختلفة، بينما تهدف الدعاية إلى تحقيق هدف محدد يخدم مصلحة المرسِل وليس المستقبِل.

8- تقوم فلسفة الإعلان على الصدق والأمانة ومراعاة الأخلاقيات، بينما فلسفة الدعاية: الغاية تبرر الوسيلة.

9- أسلوب رجل الدعاية يغلِّف الحقائق ويقدم الوعود البرّاقة ولا يلتزم بوعود بعد تحقيق أهدافه، بينما أسلوب رجل الإعلان يحلّل وينقد ويقدم اقتراحات واضحة ومحددة.

10- يقوم موقف رجل الإعلان من الرأي العام على احترامه، ويتأثر ويؤثر به، ويتيح الفرصة للمناقشة وإبداء الرأي. بينما يفرض رجل الدعاية سلطته ويلقي أوامره ولا يفسح المجال للمناقشة، ولذلك نجده يخلق جوًا مشحونًا بالعواطف والانفعالات ويخفي الرؤية الصحيحة.

11- الإعلان عملية طابعها الدوام كونها ترتبط بالإنسان وتنقل إليه المعلومات الصادقة أينما وجد، بينما الدعاية ترتبط بقضية بعينها تنتهي بانتهائها وتنتقل إلى قضية أخرى إن وجدت.

(3) البيع الشخصي Personal Selling

يشكّل الإعلان والبيع الشخصي أهم عنصرين من عناصر المزيج الترويجي، ويمكن لكلٍ منهما العمل بشكلٍ مستقلٍ لترويج نوع معين من الخدمات؛ فالأنشطة الترويجية تهدف إلى الاتصال مباشرة بالعملاء، إذ يُعدُّ الاتصالُ الشخصيُ من أفضل طرق الاتصال بالعملاء، حيث يحاول القائم بالبيع أن يقنع العملاء المرتقَبين بشراء الخدمات التي يعرضها عليهم، ويختلف البيع الشخصي عن الأنشطة الترويجية الأخرى في أنه يتم وجهًا لوجهٍ مع العملاء باستخدام العنصر البشري، ما جعل هذا النشاط يتميز بالمرونة، وإمكانية إعداد الاتصال المطلوب بالشكل الذي يناسب احتياجات وتوقعات كل عميل على حدة.

1) تعريف البيع الشخصي

البيع الشخصي Personal Selling: *ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجهٍ بغرض تعريفه بالخدمات المصرفية ومحاولة إقناعه بشرائها.*

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجهٍ بغرض تعريفه بالخدمات المصرِفية ومحاولة إقناعه بشرائها. ويتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكّم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع العملاء وإمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل، فإما أن يستمر في نفس النهج البيعي أو أن يغيِّر منهج البيع بما يتناسب مع رد الفعل.

2) مزايا البيع الشخصي

تتلخص مزايا البيع الشخصي بما يلي:

1- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية حول الخِدمة، والرد على استفساراته.
2- يمكن ملاحظة رد فعل العميل مباشرة، والتكيّف حسب ذلك.
3- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداد للشراء، وتركيز الجهود عليهم.
4- يشعر العميل، عن طريق المقابلة الشخصية بالاهتمام، وهنا يلعب العامل الشخصي دورًا مهمًا في اتخاذ قرار الشراء.

3) عيوب البيع الشخصي

يمكن تلخيص عيوب البيع الشخصي بالآتي:

1- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء، في نفس الوقت، لأن عملية البيع تستغرق وقتًا طويلاً.
2- زيادة تكاليف البيع الشخصي بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع.

3- قد يكون هناك تأثير سلبي من قبل بعض رجال البيع.

4) طبيعة البيع الشخصي في المصارف

يتميز البيع الشخصي في المؤسسات المصرِفية بتحمّل المسؤولية عن مهام متعددة؛ نتيجة الأدوار التي يتحتم عليه القيام بها، فمن ناحية، يتحمّل رجل البيع مسؤولية إنتاج الخِدمة بما يتفق ومواصفات كل عميل واحتياجاته وشخصيته وأسلوبه في التعامل، ومن ناحية أخرى، تقع على عاتق رجل البيع مسؤولية تحسين صورة المؤسسة المصرِفية، وخلق انطباع جيد في ذهن العملاء عنها، كما يتحمّل رجل البيع مسؤولية الدفاع عن أهداف المصرِف، وإقناع العميل بما يقدمه من خدمات. وما يزيد الأمر صعوبة أن كل ذلك يتم في إطار العلاقة مع العملاء أخذًا بعين الاعتبار الجوانب النفسية التي يجب أن تسود علاقة المصرِف مع هؤلاء العملاء. وهذا بدوره يؤدي إلى ضرورة إلمام رجل البيع بالطرق والأساليب الفعّالة للتعامل مع العملاء، وضرورة تفهّمه للجوانب السلوكية للعملاء حتى يتم اختيار الأساليب البيعية التي تتناسب معهم.

5) أهمية وظيفة رجل البيع في المصارف

تعاظمت أهمية رجل البيع في أي مؤسسة مالية في السنوات الأخيرة نظرًا للتغيّرات التي شهدتها هذه الصناعة؛ ومن أهمها:

1- زيادة المعروض عن المطلوب؛ متمثلاً فيما يمكن أن تقدمه المؤسسات المالية من خدمات نتيجةً لظروف الركود الاقتصادي، وانخفاض دخل الدولة، ما انعكس على مجالات الاستثمار وبالتالي توظيف الأموال.
2- تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في الصناعة في كافة مجالات الخدمات من حيث الكيفية التي تقدم بها الخِدمة، وأسعارها، وأساليب ترويجها.
3- ظهور المؤسسات غير المالية التي تقدم خدمات تنافس بعض الخدمات المصرِفية التي تقدمها المصارف، مثال ذلك؛ بطاقات الائتمان التي تمَنحها بعض أنواع المتاجر في الخارج.
4- زيادة وعي العملاء وقيامهم بالمفاضلة بين المؤسسات على أساس أكبر منفعة يمكنهم الحصول عليها.

وإذا كان الأمر يتعلق بظروف مصرِف يعتبر من أكبر المصارف العاملة في السوق من حيث عدد فروعه، وحجم معاملاته، فإنّ ذلك يفرض على العاملين فيه مسؤوليات أضخم من حيث المحافظة على مركزه في السوق أمام المنافسة القوية من المصارف الأخرى، ما يفرض تحديات على رجل البيع، وموظفي المصارف، لأنّ الأنظار أصبحت موجّهة إليهم باعتبارهم وسيلة التعرّف على احتياجات السوق والعملاء، وبيع الخدمات المصرِفية، والحصول على عملاء جدد. كما يعتبر رجال البيع

الأساس في مواجهة المنافسة، وتحسين سمعة صورة المؤسسة لدى الغير، وتكوين وتغيير اتجاهات العملاء.

6) المسؤولية عن البيع في المصارف

حدد المفهوم الحديث للتسويق مسؤولية بيع الخِدمة المصرِفية بجميع العاملين في المصرِف، إلا إن مسؤولية العاملين بالمصرِف تجاه النشاط البيعي تختلف باختلاف مواقع هؤلاء العاملين، ودرجة اتصالهم المباشر وغير المباشر بالعملاء، ما يعني أن هناك بعض العاملين بالبنك يتحمّلون المسؤولية المباشرة عن البيع (موظفي الصف الأول بالمصارف "الشباك" المسؤولين عن فتح حسابات جديدة للعملاء، والمسؤولين عن الحسابات الشخصية للعملاء)، في حين تكون مسؤولية البعض الآخر غير مباشرة (موظفو الاستقبال، والحرّاس).

7) معلومات أساسية للعاملين في مجال البيع الشخصي في المصارف

يرتبط نجاح رجل البيع بدرجة إلمامه بالمعلومات المختلفة في مجال عمله، ومنها:

- معلومات حول العملاء؛ وتشمل:

أ. طبيعة العملاء من حيث الخصائص السلوكية، مثل: "دوافع التعامل، ومعدلات التعامل، وعادات التعامل"، أو الخصائص الديمغرافية، مثل: "السن، والدخل، والمهنة".

ب. احتياجات العملاء، ودرجة الإشباع التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها.

ت. الخدمات التي يتعامل بها العملاء، وكثافة الاستعمال بالنسبة لكل خدمة.

ث. وحدة اتخاذ القرار في التعامل في حالة عملاء المنظمات "المؤسسات.

ج. سلوكات العملاء، والعوامل المؤثرة في قراراتهم للتعامل مع المصرِف؛ وهل هي عوامل اقتصادية أم سلوكية؟

- معلومات حول الخدمات التي يتعامل بها المصرِف؛ وتشمل:

أ. مزيج الخدمات.

ب. أساليب تقديم هذه الخدمات.

ت. المزايا التي يتمتّع بها المصرِف إزاء كل خدمة من الخدمات المصرِفية.

ث. المنافع التي تحققها كل خدمة من خدمات المصرِف.

- معلومات عن المصرِف من حيث؛ سياساته، وتنظيمه الداخلي، والعاملون فيه، وتاريخ المصرِف الذي يمثله، والمسؤولون الرئيسيون به، وخطط المصرِف وسياسته وأهدافه.
- الأساليب البيعية؛ من فن البيع ومهاراته والتدريب على كيفية التقدم للعميل وعرض خدمات المصرِف عليه، وكيفية المحافظة على رضا العميل وترك الانطباع الايجابي لديه، وما يمكن أن تحققه هذه الخدمات من منافع.

8) وصايا إلى رجل البيع الشخصي

حتى يتمكن رجل البيع الشخصي في المصارف من تحقيق النجاح في عمله لترويج خدمات المصرِف وكسب عملاء دائمين، نوجز له هذه الوصايا:

1- اختيار الوقت والمكان المناسب للاتصال بالعميل مع مراعاة السرعة في جمع المعلومات حول العميل.

2- متابعة التطورات في السوق؛ مثل افتتاح محلات تجارية جديدة، أو شركات جديدة، وذلك للاستفادة من هذه الفرص لكسبهم للتعامل مع المصرِف.

3- إجادة فن الإصغاء للعميل أثناء المقابلة، من خلال التصرف كما يلي:

أ- إفساح المجال أمام العميل للكلام لفهم احتياجاته ودوافعه.

ب- عدم الانشغال بأمور أخرى أثناء حديث العميل، كالتوقيع على معاملات أو فتح البريد.

ج- عدم الجدال مع العميل لأن ذلك يضيع الفرصة التسويقية.

د- مراعاة الهدوء والصبر وعدم الانفعال.

هـ- عدم إشعار العميل بجهله بالخدمات المصرِفية.

و- عدم الضغط على العميل لاختيار خدمة معينة دون أخرى.

ز- التحدث بطريقة واضحة مع العميل، واختيار الألفاظ بعناية ودقة.

(4) العلاقات العامة Public Relations

إن التطور الذي رافق حياة البشر وما أوجده من توسّع في علاقاتهم، والحاجة لوجود انسجام وتآلف ومواجهة الاختلافات وتباين المواقف والآراء، كلّ ذلك أظهر حاجة لوجود علاقات منظّمة لضمان تقبل الغير لفكرة ما، أو لتفهمه وضع من الأوضاع، أو إقناعه بجدوى خدمة من الخدمات، ظهر مفهوم العلاقات العامة بغرض إقامة الصِلات الطيبة بين المنظمة وجماهيرها، والعمل على إدامة هذه الصلات بما يحقق الثقة المتبادَلة والتفاهم المشترك بينهم.

إن العلاقات العامة، على مستوى المصارف لها أهمية كبيرة، وذلك لأن الخدمات المصرِفية تكاد تكون نمطية في جميع المصارف التجارية، فقد تكون الخِدمة التي يقدّمها مصرِف ما غير ضرورية بالنسبة للفرد أو المؤسسة وذلك لوجود عدة بدائل يسهل على العميل التعامل معها، وهذا يدل على صعوبة دور العلاقات العامة. إن الغرض من استخدام المصرِف للعلاقات العامة خلق جو يساعده على تحقيق أهدافه. كما أن رضا الجماهير عن المصرِف، وتقديرهم لخدماته وجهوده يؤثر بصورة غير مباشرة على هذا المصرِف من حيث انتظام أعماله؛ فالعلاقات العامة يقصد بها المصرِف بكامله، وإبراز الخدمات المصرِفية التي يقدّمها للمجتمع الذي يعمل فيه، بحيث يصبح هذا المجتمع غير قادر على الاستغناء عن وجود هذا المصرِف.

العلاقات العامة Public Relations: *هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.*

1) تعريف العلاقات العامة

ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع. وقد عرّفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها النشاط الذي تقوم به أي صناعة أو اتحاد أو مهنة أو حكومة أو أي منظمة أخرى لإقامة وتدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة مع الجماهير العملاء، والمشترين وكذلك مع الجمهور العام وذلك لغرض التلاؤم والظروفَ المحيطةَ، ولتعريف المجتمع بها.

وعرّف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها جهود إدارية مرسومة مستمرة تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادَل بين هيئة ما وجمهورها.

ويمكن القول بأنها مجموعة الجهود التي يقصد منها بناء السمعة الجيدة للمصرِف بين أوساط معينة من الجماهير أو الهيئات تساعده في تحقيق أهدافه بسهولة وسرعة.

2) وظائف العلاقات العامة

يمكن تلخيص وظائف العلاقات العامة بالآتي:

1- تعريف الجمهور بالمصرِف، وشرح الخدمات التي يقدّمها (ينتجها) بلغة سهلة بغية إثارة اهتمام الجمهور بها.

2- شرح سياسة المصرِف للجمهور، وتعديلها أو تغييرها بهدف تحقيق قَبوله لها.

3- مساعدة الجمهور في تكوين رأيه عن طريق تزويده بكافة المعلومات، على أساس من الحقائق والواقعية.

4- تزويد المصرِف بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

5- إخبار إدارة المصرِف بردود فعل سياساتها بين فئات العملاء المختلفة.

6- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

7- تعمل كمنسِّق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بينها، وبينها وبين الجمهور.

8- العمل على تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، والقيام بالإجراءات التي تساهم في تنمية القوى العاملة داخل المصرِف، وتطوير شعورهم بالانتماء، والعمل على تفهم مشكلاتهم، والمساهمة في حلها.

3) العلاقات العامة والإعلان

سبق الإعلانُ ظهورَ العلاقات العامة لأنه كان نتيجةً لظاهرة الإنتاج الواسع، واشتداد المنافسة بين المصارف في السوق، ما تطلب صراعاً في كسب رضا العملاء واستمالتهم نحو الخدمات التي تقدمها المصارف. بينما العلاقات العامة ظهرت لمعالجة مشكلات الجمهور الداخلي في المصرِف ثم الجمهور الخارجي لها. لذا يمكن توضيح الفرق بين المفهومين في الآتي:

1- اختلاف الأهداف بين كلٍ منهما؛ فهدف الإعلان النهائي هو حفز العملاء لشراء الخدمات المصرِفية، أما هدف العلاقات العامة فهو تعريف الجمهور بالمصرِف، وتعزيز مكانته، وشرح سياساته للمجتمع.

2- اختلاف طبيعة المعلومات في كلا النشاطين؛ حيث نرى أن طبيعة المعلومات التي يقدّمها النشاط الإعلاني تركز على الجوانب التي تستهوي العملاء، وتحجب المعلومات التي لا يرغبونها. في حين أن المعلومات التي تقدمها العلاقات العامة متكاملة وتعكس كل الجوانب.

3- الاختلاف في موقف وسائل الإعلام، حيث تحبذ وسائل الإعلام وتسعى لمعلومات العلاقات العامة، وتتبناها لأنها توعية وتثقيف للعملاء، في الوقت الذي يكون موقف وسائل الإعلام من الإعلان تجارياً، فيسعى الإعلان عادة لشراء حيز معين أو وقت معين لدى وسائل الإعلان.

4) العلاقات العامة والدعاية

تدخل الدعاية ضمن مفهوم العلاقات العامة، ولكنها تتجاوز مسألة التعريف بالمصرِف وخدماته وحفزهم لاستخدامها في إثارة الرغبة واستمالة جمهور العملاء لاختيار الخدمات أو حتى المفاضلة بين

خدمات المصرِف والخدمات المنافسة لها. ويمكن القول بأن الدعاية كانت أول أشكال العلاقات العامة بين المصرِف وبيئته وجمهور عملائه، وهي إحدى النشاطات الإعلامية. ويمكن التمييز بين مفهوم الدعاية ومفهوم العلاقات العامة كما يلي:

1- تعتمد الدعاية صيغَ المبالغة لدى تناول الحقائق في بعض الحالات، في حين أن العلاقات العامة تعتمد الإعلامَ الصادقَ الذي يهدف إلى خدمة المصلحة العامة.

2- تعتمد الدعاية أسلوبَ الإثارة للتأثير في مواقف جمهور العملاء وحفز رغباتهم وميولهم، في حين تعتمد العلاقات العامة أسلوبَ الإقناع الذي يعرض الحقائق كما هي عن الخدمات وكيفية الاستفادة منها.

3- تؤكد العلاقات العامة على مسألة العقلانية بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، وتوضح أهدافها بصدق، في حين تُخفي الدعاية أصحابَ المصلحة الخاصة، والهدف الحقيقي لها.

5) مجالات استخدام العلاقات العامة

تلجأ مؤسسات الأعمال، على اختلاف أنواعها وغاياتها، إلى توظيف العلاقات العامة في مختلف المجالات؛ ومن أبرز هذه المجالات:

- **التأثير على المراجع الرسمية:** قد يلجأ المصرِف إلى علاقاته للتأثير على السلطات التشريعية وتوجيهها وجهة أخرى لصالح المصرِف،كما قد تلجأ المصارف مجتمعةً إلى التأثير على المراجع الرسمية لحملها على اتخاذ تدابير معينة.
- **علاقة المصرِف مع الوسط الاجتماعي:** من خلال المساهمة في الأعمال الخيرية والنشاطات الرياضية والأعمال التي تخدم وتهم المجتمع، وذلك لجعلهم يقفون دائماً إلى جانب المصرِف في التدابير والسياسات التي يريد تحقيقها.
- **علاقة المصرِف مع عملائه:** تستخدم العلاقات العامة في مجال تدعيم جهود المصرِف في زيادة عدد عملائه، وحجم أعماله، وبناء سمعة طيبة، بما يساعده في إيجاد سوق لتصريف خدماته ويخلق لنفسه انطباعاً معيناً في أذهان جمهور العملاء يؤدي إلى تفضيل العملاء لخدماته.

6) كيفية الاستفادة من وسائل العلاقات العامة

تبذل مؤسسات الأعمال جهودًا وأموالاً لتسخير أدوات العلاقات العامة بما يخدم أهدافها، على النحو التالي:

1. الصحافة: من خلال الخدمات الاجتماعية التي يقدّمها المصرِف لجمهوره أو من خلال مقال يتناول موضوعًا يهم جمهور العملاء.

2. المؤتمرات الصحفية: استثمار مناسبات معينة؛ كتأسيس فرع جديد أو تقديم خدمة جديدة، أو ظهور بعض المشكلات النقدية ورأي المصرِف في حلها؛ خاصة الأزمات التي تحدث في السوق النقدي والمصرفِي.

3. الاحتفال بأعياد معينة: مثل مرور 25 عاماً على تأسيس المصرِف أو اليوم العالمي للمصارف، ودعوة الجهات الرسمية والاقتصادية، وتوظيف المناسبة في الاتجاهات المرغوبة.

4. المطبوعات: إصدار تقارير سنوية تحوي هذه التقارير حقائق واضحة حول نشاط المصرِف وأخباره وفروعه وتوزيعها مجاناً، وتصمم هذه التقارير بشكل يثير الاهتمام.

5. صياغة بعض الأحداث والعمل على نشرها إعلامياً: مثل طرح مسابقة وتخصيص جوائز مالية أو عينية للفريق الرياضي الفائز أو الفريق الثقافي الفائز.

يوضح الجدول رقم (10) الخصائص المختلفة لعناصر المزيج الترويجي.

	البيع الشخصي	**الإعلان**	**ترويج المبيعات**	**العلاقات العامة**
طريقة الاتصال	وجها لوجه	غير مباشرة	غير مباشر	مباشر وغير مباشر
مدى الانتظام	منتظم	منتظم	في وقت معين	منتظم
المرونة	موضوعة وفقا لنوعية		تعد وفقا لنوعية العملاء	
المعلومات المرتدة	نعم	لا يحدث	لا يحدث	نعم
الرقابة على الأداء	نعم	نعم	نعم	نعم
التكلفة الشخصية	عالية	منخفضة	تختلف وفقا لنوعية العملاء	

جدول رقم (10)

خصائص عناصر المزيج الترويجي

رابعاً . استراتيجيات الترويج Promotion Strategies

تعتمد صياغة الاستراتيجيات الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمصرِف، كما أن مكونات البيئة تؤثر على إستراتيجية الترويج مثلما تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الأخرى مثل: المنافسة، والتكنولوجيا المتطورة والحديثة للتشريعات الحكومية، وكل ما يحيط بالبيئة التسويقية.

فعندما يقوم المصرِف بتقديم خدمات مصرِفية جديدة، فإن الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي تتأثر بذلك، وهذا بالطبع يؤثر على إستراتيجية الترويج المتبعة؛ إذ يبحث رجال التسويق عن مغريات بيعية يمكن لهم أن يركزوا عليها في حملاتهم الترويجية، من حيث نوعية العملاء المستهدفين وخصائصهم، ثم يقوموا بتصميم المزيج الترويجي الملائم، وإن أغلب الإدارات التسويقية تستخدم واحدة أو مزيجًا من إستراتيجيتين هما:

*إستراتيجية الدفع **Push Strategy**: قيام المصرف بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخدمة المصرفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.*

1. إستراتيجية الدفع Push Strategy

وتعني إستراتيجية الدفع أن يقوم المصرِف بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخِدمة المصرِفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.

*إستراتيجية الجذب **Pull Strategy**: الإستراتيجية التي تعتمد على الإعلان المكثّف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل العملاء يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات المصرفية من خلال فروع المصرف.*

2. إستراتيجية الجذب Pull Strategy

تعتمد إستراتيجية الجذب على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى؛ حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان المكثّف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل العملاء يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات المصرِفية من خلال فروع المصرِف.

تمرين (1): ترويج الخدمات المصرفية

يبين الجدول رقم (11) التالي أهم الخدمات المصرِفية التي يقدّمها المصرِف لقطاعي الأفراد والمؤسسات، وتستطيع الاسترشاد بالوسائل الترويجية التالية:

الإعلان: الصحف، والمجلات المتخصصة، والبريد المباشر ، والتلفون، والكتيبات والمنشورات.

البيع الشخصي: المقابلة الشخصية، والاتصال بالتلفون.

وسائل أخرى: هدايا، وزيارات للمصرِف، ومسابقات.

الخدمات	قطاع الأفراد		قطاع المؤسسات	
	الوسيلة	السبب	الوسيلة	السبب
1- الحسابات الجارية				
2- القروض				
3- الودائع لأجل				
4- تحويلات عملة وشيكات				

5- بطاقات مصرِفية				
6- استثمارات مالية				
7- حسابات التوفير				
8- تحصيل كمبيالات				
9- عمليات صرف وتبادل				
10- خطابات الضمان				
11- اعتمادات مستندِية				
12- خدمات إيداع ليلية				
13- خزائن حديدية				
14- خدمات استثمارية				

جدول رقم (11): أهم الخدمات المصرِفية التي يقدّمها المصرِف لقطاعي الأفراد والمؤسسات

المطلوب:

1- حدد الوسيلة الترويجية المناسبة لكل خدمة مع بيان السبب بالنسبة للقطاع الذي تقدم إليه.

2- حدد أهم وسيلة ركزت عليها بالنسبة للقطاعين، وما أسباب ذلك في رأيك؟

3- ما دورك الترويجي عندما تستخدم وسائل أخرى غير الاتصالات الشخصية؟

تمرين (2): قياس وتطوير الكفاءة البيعية

قدمت إليك البيانات التالية عن النتائج الكمية التي توصل إليها كلٌ من محمد وأحمد، من المسؤولين عن بيع وترويج التسهيلات الائتمانية للمؤسسات خلال فترة محددة، مع العلم بأن كلاً منهما يعمل في منطقتين متشابهتين، بالإضافة إلى تشابه نوعية العملاء المخصصة لكل منهما.

البيان	**المخطط**		**الفعلي**	
	محمد	**احمد**	**محمد**	**احمد**
1- عدد الزيارات للعملاء	30	25	20	25
2- مصروفات الزيارات	500	500	400	400
3- عدد العملاء الجدد (ضمن الزيارات)	5	5	5	5
4- قيمة المبيعات	50000	50000	80000	70000
5- مدة البرنامج (التنفيذ) بالأيام	30	30	30	30
6- ساعات العمل اليومية	8	8	8	8

المطلوب:

1. قارن بين المخطط والفعلي لكل من محمد وأحمد في الجدول الآتي:

البيان	محمد			أحمد		
	مخطط	فعلي	تحقيق الهدف %	مخطط	فعلي	تحقيق الهدف* %
1- عدد الزيارات للعملاء						
2- مصروفات الزيارات						
3- عدد العملاء الجدد						
4- قيمة المبيعات						
5- مدة البرنامج/التنفيذ						
6- ساعات العميل اليومية						

***نسبة تحقيق الهدف = (الفعلي ÷ المخطط)×100**

وضح رأيك بالنسبة لكل من موقف محمد وأحمد بناءً على مقارنة المخطط والفعلي لكل منهما.

2. احسب المعدلات والمؤشرات الآتية لكل مندوب بناءً على النتائج الفعلية:

المؤشرات	محمد	احمد	اسم المؤشر
1- متوسط عدد الزيارات اليومية (عدد الزيارات الفعلية ÷عدد أيام العمل)			زيارة/ يوم
2- متوسط المبيعات لكل زيارة (قيمة المبيعات ÷عدد الزيارات)			مبيعات/ زيارة
3- متوسط مصروفات كل زيارة (المصروفات ÷عدد الزيارات)			مصروفات/ زيارة
4- متوسط وقت كل زيارة بالساعة ("الأيام×الساعات اليومية" ÷عدد الزيارات)			ساعة/ زيارة
5- متوسط المصروفات اليومية (المصروفات÷عدد الأيام)			المصروفات/ زيارة
6- نسبة المصروفات إلى المبيعات (المصروفات÷قيمة المبيعات"×100)			مصروفات/ مبيعات
7- متوسط المبيعات اليومية (قيمة المبيعات÷عدد الأيام)			المبيعات/ يوم
8- متوسط عدد العملاء الجدد يومياً (عدد العملاء الجدد ÷ عدد الأيام)			عميل جديد/ يوم

ما ملاحظاتك عن كل من محمد وأحمد بناءً على التحليل السابق؟

3- هل تعتقد أن تحليل كفاءة محمد وأحمد باستخدام المؤشرات أعطى أبعاداً لم توضحها عملية مقارنة المخطط بالفعل لكل منهما في السؤال الأول؟ وما هذه الأبعاد إن وجدت؟

4- في ضوء التحليل الذي قمت به لنتائج أعمال محمد وأحمد أيهما الأكفأ والأكثر إنتاجية؟ ولماذا؟

5- بم تنصح محمدًا وأحمد؟

الملخص

تم في هذا الفصل، توضيح النشاط الترويجي، حيث يعتبر النشاط الترويجي أساسياً لكل منشأة سواء أكانت صناعية أم خدمية، فالنشاط الترويجي في ظل ظروف المنافسة هو أساس النجاح، كما إن ظهور المنتَجات المصرِفية الإلكترونية بشكل مستمر يتطلب من المصرِف القيام بالأنشطة الترويجية المناسبة وذلك لتسهيل مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين. وتكمن أهمية النشاط الترويجي في كونه يؤدي إلى توسيع الحصة السوقية، وزيادة وعي العملاء بالخدمات المقدّمة لهم، فيما يهدف النشاط الترويجي إلى تعريف وتذكير العملاء بالخدمات المصرِفية، وغير الآراء السلبية إلى إيجابية، وذلك من خلال: الإبلاغ، والإقناع، والتذكير، والتعزيز. ويعتمد الترويج في أداء رسالته على الاتصال الفعّال، الذي من خلاله يتم تحقيق التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل باعتباره طريقًا ذا اتجاهين تسعى من خلاله المصارف إلى تقديم المعلومات والأفكار للعميل مستقبل الرسالة لتُعلِمه بمنافع الخدمات المصرِفية حتى يقتنع بها ثم يقوم بالشراء.

كما تناول الفصل، العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي، حيث تتضمن إدارة وتطوير المزيج الترويجي للصناعة المصرِفية نواح رئيسة لإدارتها بدرجة عالية من الفعّالية والكفاءة، لذا، يوجد أمام المؤسسات المصرِفية مزيج ترويجي مناسب للاختيار، يتوقف على: 1) مرحلة دورة حياة الخِدمة، حيث يعتمد تفضيل أحد عناصر المزيج الترويجي، بدرجة كبيرة، على المرحلة التي وصلت إليها الخِدمة في دورة حياتها، 2) اعتبارات التكلفة، فالأنشطة الترويجية في الصناعة المصرِفية تتأثر بالتكلفة المتوقعة، 3) ميزانية الترويج، فكلما كانت الميزانية المخصصة للترويج كبيرة كلما كان هناك مجالا أكبر في اختيار المزيج الترويجي المناسب، 4) الخِدمة، إذ تُحدِّد طبيعة الخِدمة المصرِفية نوع المزيج الترويجي المناسب، 5) خصائص العملاء، والتي تتمثل في توقعات العملاء، ودرجة الاستجابة.

وناقش الفصل، عناصر المزيج الترويجي، والتي تمثلت في: (1) الإعلان، الذي يعرف بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع، وتستخدم المصارف الإعلان بشكل كبير من أجل مساعدة العميل على معرفة الخدمات المصرِفة التي يسعى للوصول إليها لتحقيق أهدافه، وإشباع رغباته، ويهدف الإعلان إلى تغيير الميول والاتجاهات وسلوك العملاء المحتمَلين، وهناك عدة أنواع من الإعلانات، مثل: الإعلان التعليمي، والإعلان الإعلامي، والإعلان الإرشادي، والإعلان التذكيري، والإعلان المؤسسي. كما أن هناك عدة وسائل للإعلان، مثل: الإعلان في الصحف، والإعلان في المجلات، والإعلان باستخدام البريد المباشر، والإعلان الإذاعي، والإعلان التلفزيوني. **(2)** الدعاية، وهي الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانًا، كما أنها ذلك الجزء من

العلاقات العامة الموجّه لترويج سعلة أو خدمة، وهي نشاط إخباري. وهناك بعض الاختلافات بين مفهومي كلٍ من الإعلان والدعاية من أهمها أن الدعاية تنشر أو تذاع مرة واحدة، بينما يتكرر الإعلان عدة مرات. (3) البيع الشخصي، ويعني ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجهٍ بغرض تعريفه بالخدمات المصرِفية ومحاولة إقناعه بشرائها. (4) العلاقات العامة، وهي ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.

وانتهى الفصل بتناول استراتيجيات الترويج، حيث تعتمد صياغة الاستراتيجيات الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمصرِف، كما أن مكونات البيئة تؤثر على إستراتيجية الترويج مثلما تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الأخرى، وتستخدم أغلب الإدارات التسويقية واحدة أو مزيجًا من إستراتيجيتين هما: إستراتيجية الدفع، وتعني أن يقوم المصرِف بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخِدمة المصرِفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة. وإستراتيجية الجذب، التي تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى.

مسرد المصطلحات

- **الترويج المصرِفي Banking Promotion**: مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء المرتَقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدَّمة لهم، ودفعهم لشرائها.
- **النشاط الترويجي Promotion Activity**: هو ذلك النشاط الذي يسعى المصرِف من خلاله لتسهيل مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين.
- **الإبلاغ Informing**: هو أحد الأهداف الأساسية للترويج، حيث تتجه جميع الجهود الترويجية في جميع المراحل إلى إبلاغ العميل عن الخِدمة من حيث فوائدها.
- **الإقناع Persuading**: تلك العملية التي تستهدف إقناع العملاء القيام باستجابة معينة.
- **التذكير Reminding**: تذكير العميل بأن الخِدمة ما زالت متوفرة وخاصة في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، حيث يكون العميل قد تعرف على الخِدمة ومميزاتها وهو بحاجة فقط إلى ما يذكره بها.
- **التعزيز Reinforcing**: **يعني** تعزيز الرضا بالخِدمة لدى العميل بعد الشراء، ويمكن أن يتم التعزيز بصورة نفسية أو وظيفية.
- **نموذج الاتصال في الترويج Communication Model in Promotion**: النموذج الذي يتم من خلاله تحقيق التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل، وتسعى من خلاله المصارف إلى تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار للعميل مستقبل الرسالة لتُعلِمه بمنافع الخدمات المصرِفية حتى يقتنع بها ثم يقوم بالشراء.
- **الإعلان Advertising**: هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.
- **الإعلان التعليمي**: تحتوي الرسالة الإعلانية على جميع المعلومات التي تبين خصائص الخِدمة المصرِفية المُعلَن عنها، وكيفية الاستفادة منها، وطرق استخدامها عند اقتنائها
- **الإعلان الإعلامي**: يهدف هذا النوع من الإعلان إلى توفير كافة المعلومات والبيانات حول المصرِف وخدماته.
- **الإعلان الإرشادي**: يرمي هذا النوع من الإعلان إلى إرشاد العملاء للاستخدام الأمثل للخدمة، وكيفية الحصول عليها، وإخبار العملاء بالمعلومات التي تُيسّر الحصول على الخِدمة المعلن عنها بأقل جهد وأقصر وقت.
- **الإعلان التذكيري**: تذكير العميل بالخِدمة ومميزاتها لإيجاد نوع من الانتماء تجاه الخِدمة المقدّمة من قبل المصرِف من خلال استمرارية شراء هذه الخِدمة.

- **الإعلان المؤسسي:** يهدف لإبراز شخصية المؤسسة، وبناء صورة ذهنية عنها لدى جمهور العملاء وتكوين اتجاهات إيجابية من قبل الجمهور تجاه المؤسسة المصرِفية.
- **الأسلوب العقلاني:** مخاطبة عقل الجمهور المستهدف من خلال اعتماد البراهين والحسابات والمنطق.
- **الأسلوب العاطفي:** مخاطبة الناحية العاطفية، ومحاولة إشباع أو إثارة الجانب العاطفي لدى العميل.
- **الأسلوب الوصفي:** الوصف الصوري للخدمة المصرِفية المطلوب الإعلان عنها، ووصفها وصفًا دقيقًا، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الحصول عليها.
- **الأسلوب القصصي:** تصاغ الرسالة الإعلانية بأسلوب القصة مع توفر شدة الانتباه لتكون وسيلة حث للجمهور على التعامل مع المصرِف.
- **الدعاية Publicity:** هي الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانًا، وهي ذلك الجزء من العلاقات العامة الموجّه لترويج سعلة أو خدمة، وهي نشاط إخباري.
- **البيع الشخصي Personal Selling:** ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجهٍ بغرض تعريفه بالخدمات المصرِفية ومحاولة إقناعه بشرائها.
- **العلاقات العامة Public Relations:** هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.
- **إستراتيجية الدفع Push Strategy:** قيام المصرِف بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخِدمة المصرِفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.
- **إستراتيجية الجذب Pull Strategy:** الإستراتيجية التي تعتمد على الإعلان المكثّف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل العملاء يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات المصرِفية من خلال فروع المصرِف.

أسئلة للمناقشة

1. وضح المقصود بالنشاط الترويجي؟
2. تكمن أهمية النشاط الترويجي للمصارف في عدة قضايا، ما هي؟
3. ما الأهداف التي يسعى الترويج لتحقيقها؟
4. تتُحدِّد أهداف الترويج في مجموعة من القضايا الأساسية، بينها؟
5. يعتمد الترويج في أداء رسالته على الاتصال الفعّال، استناداً لذلك بين المقصود بنموذج الاتصال في الترويج؟
6. تتم عملية الاتصال من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة، ما تلك الأسئلة؟
7. ما العوامل التي تؤثر في اختيار المزيج الترويجي؟
8. يوجد أمام المؤسسات المصرِفية مزيج ترويجي مناسب للاختيار، يتوقف على عدة مراحل، بينها؟
9. ما أهم العوامل المؤثرة في تكاليف عملية الترويج؟
10. تتمثل خصائص العملاء، في خاصيتين أساسيتين، ما هما؟
11. ما هي عناصر المزيج الترويجي؟
12. وضّح المقصود بالإعلان؟
13. ما أهداف الإعلان؟
14. كيف يمكن الاستفادة من الإعلان؟
15. هناك عدة أنواع للإعلانات، اشرحها؟
16. يمكن أن يتم الإعلان من خلال عدة وسائل إعلانية مختلفة، ما هي تلك الوسائل؟
17. يختار المصرِف الوسيلة الإعلانية المناسبة اعتمادًا على عدة عوامل، ما هي؟
18. ما أهم مزايا الإعلان في كل من الصحف، والمجلات، والبريد المباشر، والإعلان الإذاعي، والإعلان التلفزيوني؟
19. بيّن أهم عيوب الإعلان في الصحف، والمجلات، والبريد المباشر، والإعلان الإذاعي، والإعلان التلفزيوني ؟
20. هناك أسسٌ رئيسة لتقدير موازنة الإعلان في المصارف التجارية، ما تلك الأسس؟
21. حتى يحقق الإعلان الهدف المطلوب الوصول إليه بفعالية، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس والقواعد، بينها؟
22. هناك عدة أساليب لصياغة الرسالة الإعلانية، ما أهم هذه الأساليب؟
23. تتطلب عملية تقييم فعالية الإعلان المصرِفي تحديد مجموعة من المعايير والمقاييس يتم على ضوئها قياس وتقييم نتائج الحملات الإعلانية ومدى نجاحها في تحقيق الهدف، ما تلك المقاييس؟

24. هناك بعض الاختلافات بين مفهومي كلٍ من الإعلان والدعاية، بين تلك الاختلافات؟
25. ما المقصود بالبيع الشخصي؟
26. ما مزايا البيع الشخصي؟
27. بيّن أهم عيوب البيع الشخصي؟
28. وضّح أهمية وظيفة رجل البيع في المصارف؟
29. هناك عدة وصايا يمكن تقديمها إلى رجل البيع الشخصي، ما تلك الوصايا؟
30. وضح المقصود بالعلاقات العامة في عمل المصارف؟
31. ما أهم وظائف العلاقات العامة؟
32. وضّح الاختلافات بين العلاقات العامة والإعلان؟
33. ما أهم الاختلافات بين العلاقات العامة والدعاية؟
34. ما أهم مجالات استخدام العلاقات العامة؟
35. كيف يمكن الاستفادة من وسائل العلاقات العامة؟
36. ما أهم استراتيجيات الترويج التي تستخدمها المصارف؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. **من نشاطات ترويج الخدمات المصرفية:**

أ. التعرف على رغبات وحاجات العملاء

ب. تحديد قنوات التوزيع المناسبة .

ج. إخبار العميل بالخدمة وإقناعه بالحصول عليها

د. جميع ما ذكر

2. **يطلق على مجموعة الرموز والصور والكلمات الموجهة للعملاء:**

أ. الترويج ب. وسيلة الاتصال

ج. الرسالة د. الاتصال غير اللفظي

3. **يتدرج الهرم الترويجي كالآتي:**

أ. الجهل التام بالخدمة، الميل إلى الخدمة، الشراء الفعلي، الاقتناع بشراء الخدمة

ب. العلم بوجود الخدمة، شراءها

ج. الجهل التام بالخدمة، العلم بوجودها، الميل إلى الخدمة، الاقتناع بشرائها، الشراء الفعلي

د. العلم بوجود الخدمة شراءها، الميل إلى الخدمة والرغبة بها، الجهل التام بالخدمة

4. **التالية من أهم العوامل التي تحدد المزيج الترويجي باستثناء:**

أ. توفر الفرص في البيئة الخارجية ب. توفر الإمكانيات المالية

ج. توفر الموارد البشرية المؤهلة د. توفر قنوات التوزيع الفعالة

5. **تؤثر دورة حياة الخدمة على نشاطات الترويج من خلال الآتي:**

أ. تتناقص النشاطات الترويجية في مرحلة البداية

ب. تزداد النشاطات الترويجية في مرحلة النمو

ج. تزداد النشاطات الترويجية في بداية حياة الخدمة

د. تبقى النشاطات الترويجية ثابتة على امتداد دور حياة الخدمة

6. **من العوامل التي تؤثر في تحديد تكاليف الترويج:**

أ. عدد العملاء المستهدفين

ب. كثافة النشاط الترويجي .

ج. مدى التغير في خصائص الخدمة

د. جميع ما ذكر

7. **تحدد طبيعة الخدمة المقدمة نوع المزيج الترويجي المناسب وذلك من خلال:**

أ. كلما تنوعت الخدمات تنوعت الأساليب الترويجية

ب. كلما زادت المخصصات المالية زاد النشاط الترويجي

ج. الانتشار الجغرافي للعملاء يزيد من تكاليف الترويج

د. جميع ما ذكر

8. **يطلق على الاتصال غير الشخصي مدفوع الثمن:**

أ. الدعاية ب. الإعلان

ج. البيع الشخصي د. العلاقات العامة

9. **اعتبار الإعلان اتصال غير شخصي يعني:**

أ. توجه الرسالة إلى عدد كبير من الجمهور في وقت واحد

ب. يتم مقابل اجر مدفوع

ج. لا توجد تغذية راجعة مباشرة من العملاء

د. (أ + ج)

10. يطلق **على الإعلان الذي يتضمن معلومات تفصيلية عن الخدمة المعلن عنها:**

أ. الإعلان المؤسسي ب. الإعلان الإرشادي

ج. الإعلان التذكيري د. الإعلان التعليمي

11. **يطلق على الإعلان الذي يهدف إلى تقديم معلومات شاملة وعامة عن المصرف:**

أ. الإعلان الإعلامي ب. الإعلان الإرشادي

ج. الإعلان التذكيري د. الإعلان التعليمي

12. **التالية من أهداف الإعلان المؤسسي، باستثناء:**

أ. إبراز شخصية المصرف

ب. بناء صورة ذهنية ايجابية لدى العملاء

ج. إرشاد العملاء بطريقة استخدام الخدمات المصرفية

د. تغيير الاتجاهات السلبية إلى ايجابية

13. **من مزايا استخدام الصحف كوسيلة إعلانية:**

أ. كثافة الانتشار الجغرافي ب. انخفاض سعرها

ج. سرعة التداول في الأسواق د. جميع ما ذكر

14. **من عيوب الإعلان بالبريد المباشر:**

أ. وجود قائمة بأسماء وعناوين العملاء

ب. ارتفاع التكاليف النسبية، والوقت والجهود المبذولة

ج. يتطلب توافر جهاز بريدي كفء

د. جميع ما ذكر

15. **التالية من مزايا الإعلان الإذاعي باستثناء:**

أ. انخفاض تكلفته النسبية.

ب. إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستمعين

ج. إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية

د. التأثير المزدوج للصوت والصورة في آن معاً

16. **من مزايا الإعلان التلفزيوني:**

أ. التغطية الجغرافية الشاملة

ب. إمكانية نقل الرسالة الإعلانية إلى جميع أفراد الأسرة في وقت واحد

ج. إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستمعين

د. (أ + ب)

17. **من طرق تحديد موازنة الإعلان:**

أ. نسبة تضاف على حجم الإنفاق السابق

ب. مخصصات الإعلان ثابتة تحدد في بداية كل سنة مالية

ج. نسبة من حجم الأعمال المستقبلية المتوقعة

د. (أ + ج)

18. **يطلق على صاحب المصلحة في توجيه الرسالة الترويجية**

أ. المرسل   ب. المستقبل

ج. وسيلة الاتصال   د. جميع ما ذكر

19. **تكمن أهمية النشاط الترويجي فيما يلي:**

أ. توسيع الحصة السوقية.

ب. زيادة وعي العملاء المحتملين بالخدمات المصرفية

ج. تؤثر ايجابيا على قرارات الشراء لدى العملاء

د. جميع ما ذكر

20. **تنتهي أهداف الترويج بالآتي:**

أ. إمداد العميل الحالي والمرتقب بالمعلومات عن الخِدمة

ب. تغيير اتجاهات العملاء ايجابيا

ج. اتخاذ قرار باستعمال الخِدمة

د. جميع ما ذكر

21. **أحد الآتي لا يعتبر من أهداف الترويج:**

أ. تعميق ولاء العملاء بالمصرف

ب. تطوير الخدمات المصرفية

ج. تغيير الآراء السلبية إلى ايجابية

د. إقناع العملاء بفوائد الخدمات المصرفية المقدمة

22. **التالية من نشاطات الترويج، باستثناء:**

أ. الإبلاغ ب. التسعير ج. الإقناع د. التذكير

23. **تعتبر خدمة Visa Card من نشاطات:**

أ. الإبلاغ عن الخدمة المصرفية ب. التذكير بالخدمة المصرفية

ج. تعزيز الخدمة المصرفية د. لا شيء مما ذكر

24. **لتحقيق الفعالية من الإعلانات يجب مراعاة الآتي:**

أ. الانبثاق من توجهات وآراء الإدارة العليا

ب. تحقيق مصالح كل من العميل والمصرف معاً

ج. اختيار وسيلة الإعلام الأنسب

د. (ب + ج)

25. **يطلق على الأسلوب الذي يعتمد على تقديم الحجج والبراهين للعملاء:**

أ. الكمي ب. العقلاني ج. الإحصائي د. العاطفي

26. **لتوضيح صورة ومزايا وخصائص الخدمة، وكيفية الحصول عليها تستخدم المصارف:**

أ. الأسلوب القصصي ب. الأسلوب العاطفي

ج. الأسلوب الوصفي د. الأسلوب العقلاني

27. **تستخدم المعايير الآتية لقياس مدى فعالية الإعلان:**

أ. زيادة طلب العملاء الحاليين على الخدمة المعلن عنها

ب. رضا الموارد البشرية العاملة في المصرف

ج. رضا الزبائن على الدليل المادي في المصرف

د. جميع ما ذكر

28. **تستخدم الدعاية لتحقيق ما يلي:**

أ. زيادة توعية العملاء بالمصرِف وخدماته

ب. خلق الشعور الايجابي تجاه المصرف وخدماته

ج.مواجهة الإشاعات والانطباعات السلبية لدى العملاء

د. جميع ما ذكر

29. **يتميز البيع الشخصي عن باقي عناصر المزيج الترويجي بالآتي:**

أ. الاتصال المباشر وجها لوجه مع العملاء

ب. الحصول على تغذية راجعة مباشرة من العميل

ج. الإجابة عن أي استفسارات يطرحها العميل

د. جميع ما ذكر

30. **من عيوب البيع الشخصي:**

أ. خدمة عدد قليل من العملاء

ب. زيادة تكاليف التنقل والعمولات

ج. ترك انطباعات سيئة لدى العملاء

د. جميع ما ذكر

31. **لنجاح رجل البيع لا بد وان يكون ملما بمعلومات حول العناصر الآتية باستثناء:**

أ. الأساليب البيعية

ب. المنافسين

ج. طبيعة العملاء

د. الخدمات التي يقدمها المصرف

32. **من وظائف العلاقات العامة:**

أ. تعريف الجمهور الخارجي بالمصرف وخدماته

ب. التنسيق بين الإدارة العليا والعاملين

ج. تحسين الصورة الذهنية للمصرف أمام العملاء

د. جميع ما ذكر

33. **تتميز العلاقات العامة عن الإعلان بالآتي**

أ. وظيفة العلاقات العامة اشمل وأعم من الإعلان

ب. يقدم الإعلان معلومات شاملة تعكس الجانب السلبي والايجابي

ج. ترتبط العلاقات العامة بوسائل الإعلام بعلاقة تجارية بحتة

د. جميع ما ذكر

34. **تتميز العلاقات العامة بالآتي:**

أ. تعتمد على الإعلام الصادق.

ب. تعتمد أسلوب الإقناع وعرض الحقائق.

ج. الموازنة بين مصالح المصرف ومصالح جماهيره

د. جميع ما ذكر

35. **من أهم مجالات عمل العلاقات العامة (لعلاقة مع الوسط الاجتماعي) ما يلي:**

أ. العلاقة مع الطبقات الاجتماعية المختلفة

ب. التأثير على بناء السمعة الطيبة للمصرف

ج. رعاية الأحداث الرياضية والاجتماعية

د. لا شيء مما ذكر

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. ( ) تبدد النشاطات الترويجية من جهل العميل بالخدمات المصرفية المقدمة
2. ( ) يهدف (التذكير) إلى إعلام العميل المحتمل بالخدمات المقدمة
3. ( ) يحمل (الإبلاغ) في طياته الإقناع بالإضافة إلى تعريف العميل بالخدمة
4. ( ) تبدأ أهداف الترويج بإمداد العميل بالمعلومات وتنتهي بتغيير اتجاهاته الشرائية
5. ( ) تعتبر نشاطات الترويج من الاستراتيجيات الثابتة مهما تغيرت الظروف المحيطة
6. ( ) تقتصر وسائل الاتصال المستخدمة على الاتصال الشخصي وجها لوجه
7. ( ) يوضع العميل المحتمَل الذي لا علم له بعد بوجود الخِدمة في قمة الهرم الترويجي
8. ( ) تزداد نشاطات الترويج في مرحلة النضج من دورة حياة الخدمة
9. ( ) لا تحتاج الخدمات النمطية إلى نشاطات ترويج مكثفة
10. ( ) تتوسع وتتنوع النشاطات الترويجية بزيادة ميزانية الترويج
11. يؤدي الانتشار الجغرافي الواسع للمصرف إلى زيادة نشاطات الترويج
12. ( ) لا يختلف الإعلان باختلاف العملاء
13. ( ) يهدف الإعلان الإرشادي إلى تذكير العميل بالخدمات المقدمة
14. ( ) من عيوب الصحف كوسيلة إعلانية عدم استخدامها من قبل الأميين
15. ( ) تصلح المجلات لنشر الإعلانات المتخصصة
16. ( ) يتميز الإعلان التلفزيوني بتوفير الوقت والجهد والتكاليف
17. ( ) تعتبر الإذاعة وسيلة الإعلان الأفضل لمن يفتقر إلى حاسة البصر من العملاء
18. ( ) يتبع الحملات الإعلانية عادة دراسة للسوق واتجاهات العملاء نحو المصرف
19. ( ) يدل تزايد عدد العملاء الجدد على نجاح الحملة الإعلانية

20. (   ) يركز الأسلوب القصصي في الإعلان على مخاطبة الجانب العاطفي لدى العميل
21. (   ) يقتصر استخدام الدعاية على الأخبار القصيرة في وسائل الإعلام
22. (   ) الدعاية ليس لها فئة معينة من العملاء، بينما الإعلان يوجّه إلى عملاء معينين
23. (   ) من اهم عيوب البيع الشخصي الانطباعات السيئة التي قد تترك عن المصرف
24. (   ) تتزايد مسؤوليات العاملين في المصارف بتزايد حجم المصرف وعدد معاملاته
25. (   ) يتساوى جميع العاملين في المصرف من حيث مسؤوليتهم عن بيع الخدمة المصرفية
26. (   ) يهتم رجل البيع باحتياجات العاملين ودرجة رضاهم عن الخدمات المصرفية
27. (   ) يعتبر الانشغال بأمور أخرى أثناء حديث رجل البيع مع العميل من أساسيات البيع الناجح
28. (   ) يحقق جدال رجل البيع مع العميل، درجة عالية من الإقناع لشراء الخدمة المقدمة
29. (   ) تهدف العلاقات العامة إلى توطيد علاقة المنظمة مع جمهوريها الداخلي والخارجي
30. (   ) من أهم ادوار وظيفة العلاقات العامة تجسير الفجوة بين إدارة المصرف والعاملين
31. (   ) العلاقات العامة من الوظائف القديمة لمنظمات الأعمال، وسبقت في ظهورها جميع عناصر المزيج الترويجي
32. (   ) تعتبر الدعاية أول أشكال العلاقات العامة بين المصرِف وجمهوره الخارجي من عملاء
33. (   ) يستخدم المصرف جميع عناصر المزيج الترويجي عند تبني إستراتيجية (الدفع)
34. (   ) تتجلى علاقة العلاقات العامة مع المراجع الرسمية في توجيه السلطات التشريعية لصالح المصرف
35. (   ) تتميز استراتيجيات (الجذب) باستخدام قدر ضئيل من المزيج الترويجي

الفصل الرابع عشر

تسعير الخدمات المصرِفية

Pricing of Bank Services

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. توضيح أنظمة التسعير
2. تحديد معايير نظام التسعير المصرِفي
3. توضيح كيفية التسعير المستنِد إلى الكُلفة
4. شرح الصيغ التسعيرية المُبسّطة، والتسعير الموجّه نحو الطلب
5. توضيح طرق التسعير الميدانية
6. شرح السياسات السعرية المستنِدة إلى الأهداف الإستراتيجية مقابل الأهداف التكتيكية.

الفصل الرابع عشر

تسعير الخدمات المصرِفية

Pricing of Bank Services

المقدّمة Introduction

تبرز أهميةُ السعر في أنّه يمثّل العنصرَ الوحيدَ من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولّد عوائد، في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفةً، إنّ النظام المصرِفي (The Banking System) لا يُسعّر كافةَ خدماته، لأنّ بعض الخدمات المصرِفية تُقدّم بالمجّان إلى العملاء؛ فأهم الأسعار في النظام المصرِفي هي تلك المتعلّقة بمعدلات الفائدة (Interest Rates)، ومن المفيد الإشارة إلى أنّ الحكومة تسيطر على معدلات الفائدة الأساسية (Basic Interest Rates). وتوجد تباينات محدودة في أسعار الفائدة، إلاّ إنّه وبحكم سيادة ظروف احتكار القلّة في السوق المصرِفية (Oligopoly)، فإنّ أسعار الفائدة تميل إلى الاستقرار في الغالب.

يتناول هذا الفصل، توضيح أنظمة التسعير، وتحديد معايير نظام التسعير المصرِفي، وتوضيح كيفية التسعير المستنِد إلى الكُلفة، وشرح الصيغ التسعيرية المُبسّطة، والتسعير الموجّه نحو الطلب، وتوضيح طرق التسعير الميدانية، وشرح السياسات السعرية المستنِدة إلى الأهداف الإستراتيجية مقابل الأهداف التكتيكية.

أولاً . أنظمة التسعير Pricing Systems

قد لا يكون السعر عنصراً جوهرياً، إلا إنّ أهميته تُعتبَر كبيرةً بالنسبة للشركات ذات التوجّه السوقي (market –Oriented Firms) والتي تكون في وضعٍ تنافسي مع شركات أخرى. والواقع إنّ المصرِف يسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين من خلال عملية تحديد السعر:

1- جَذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء إلى القطاعات السوقية المختارة (Selected Segments).

2- أن يفعل ذلك تحت أفضل الظروف ربحيةً (Most Profitable Conditions).

وعليه، فإنّ الأسعار غالباً ما ترتبط باستقطاب العملاء المحتمَلين أو المرتقَبين (Attracting Potential Customers) وتعظيم الربح الإجمالي (Maximizing Total Profit)، وهذه الحقيقة

تفسّر الأسباب التي تدعو المصارف إلى تقديم خدمات مجانية، أو عرض بعض الخدمات بأسعار مخفَّضة جداً.

فالاعتقاد السائد بين المصارف أنّ الربح القليل أو مَجَّانيةَ بعض الخطوط الخدمية (Service Lines) يعوَّض بالأرباح العالية التي تحققها خطوط خدمية أخرى؛ مثل القروض، وبهذه الطريقة يتم تعظيم الأرباح، فالعميل الذي يستخدم الخطوط الخدمية ذات الربح القليل أو المجّانية غالباً ما سيستخدم الخطوط الخدمية ذات الربح الوفير.

تمييز الأسعار Price Differentiation:
أي أن بعض الخدمات المصرفية تحقق أسعارًا عالية من العملاء بالمقارنة مع خدمات أخرى، نظراً لأن بعض الخدمات لديها حساسية أكبر للسعر قياساً لخدمات أخرى تكون حساسيتها للسعر متدنية.

وقد يعود سبب تمييز الأسعار (Price Differentiation) إلى أنّ بعض الخدمات المصرفِية تحقق أسعارًا عاليةً من العملاء بالمقارنة مع خدمات أخرى. وعليه، فإنّ لبعض الخدمات حساسية أكبر للسعر قياساً لخدمات أخرى تكون حساسيتها للسعر متدنية، وهكذا، فإنّ عملية تسعير الخدمات المصرِفية ليست بالضرورة أن تكون مرتبطة بتكلفة الخِدمة المقدّمة (Marsh, 2002).

وهناك تباين آخر، إذ ليس بالضرورة أن يكون العملاء متجانسين (Homogeneous)، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتسعير القروض (معدلات الفائدة)، وعليه، فإنّ الشركة الكبيرة ذات الاستثمارات العالية في رأس المال تحصل من المصرِف على شروطٍ أفضل بالمقارنة مع الشركة الصغيرة.

إنّ المنافسة السعرية (Price Competition) موجودة في النظام المصرِفي، فخلال فترة السبعينات من القرن الماضي، تركّزت المنافسة السعرية في مضمار الحسابات الجارية، فكانت المصارف تتقاضى رسوماً متباينة على فتح وإدامة الحسابات الجارية، إلا إنّ التأثير المحدود لهذا النوع من المنافسة نتج عنه حالةٌ من احتكار القلّة، ما أدى إلى توحيد الرسوم المفروضة على الحسابات الجارية، وتقليص التباين.

ومن الملاحظ أنّ المصارف تتقاضى رسوماً أعلى عن الخدمات التي تقدمها إلى المنشآت والمؤسسات، ومن انعكاسات ذلك أن الزيادة في هذا النوع من الرسوم أمر مرغوب فيه لأنها تؤدي إلى تعظيم الربح الإجمالي، وقد يبدو الأمر منطقياً، إلا إنّ تثبيت السعر لخدماتٍ مثل المشورة الاستثمارية والقانونية قد يكون صعباً بحكم وجود عدد كبير من المتغيرات التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار، وهناك بعض العوامل المهمّة عند تحديد سعر خدمةٍ ما، منها:

1- قيمة الخِدمة بالنسبة للعميل (يحتاج المصرِف إلى بحوث السوق لمعرفة ذلك).
2- تكلفة تطوير الخِدمة.
3- هل جاذبية الخِدمة واسعة أم ضيقة (ما القطاعات السوقية التي تستهدفها الخِدمة؟).

4- هل تتقلص التكاليف مع حجم الاستخدام أو التقنيات الجديدة؟

5- ما تكاليف الخدمات المشابهة المقدّمة من قبل المنافسين (إن وجدت)؟.

6- إلى أي مدىً يرغب المصرِف في السيطرة على السوق عن طريق تقليص هامشه الربحي؟

7- قد يفكر المصرِف بامتصاص تكاليف الخِدمة بتحميلها لتكاليف أخرى؟

8- قد تتطلب الخِدمة توفير رأس مال لها لكي تكون ذات أداء جيد؛ من خلال تحديد قاعدة تكلفة رأس المال المتضمّنة في الخِدمة.

لا تنظر المصارف، عمومًا، إلى السعر كأداة تسويقية (Marketing Tool)، وهذا يعود لعدة أسباب (Derek, 2000):

1. يخضع التسعير المصرِفي، غالباً، للقوانين والتشريعات الحكومية؛ فمعدلات الفائدة تُحدَّد بقوانين تُصدِرها الحكومات في أغلبية دول العالم، ولا مجال للمصارف بتحديد هذه المعدَّلات إلا بحدود ضيقة تكاد لا تُذكَر.
2. تتسم صناعة المصارف، خصوصاً في أوروبا، باحتكار القلّة (Oligopoly)، وحتى في حال عدم وجود اتفاقية بين المصارف لاحتكار السوق بهذه الطريقة، فإنّ السعر في سوق احتكار القلّة يُعد أمراً مُحيِّراً، وتوضح النظرية الاقتصادية ذلك؛ إذ تتوقع الشركة أن تقلّد أو تتبع الشركات المنافسة بخصوص أي انخفاض يطرأ على السعر، بينما لا يحصل ذلك في حالة ارتفاع السعر. وكنتيجة لذلك، فإنّ الشركات لا تتوقع زيادةً في المبيعات عند تخفيض الأسعار، بينما تتوقع أن تخسر حجم مبيعاتها بشكل كبير في حالة حصول أي زيادة في الأسعار.
3. المُنتَج المصرِفي (Banking Product) ليس نمطياً (Non-Standard)، وعليه فإنّ السعر هو الأخر يميل لأن لا يكون نمطياً. وبهذا فإنه يصعب إبلاغ مثل هذا السعر غير النمطي إلى العملاء؛ فالسعر لا يمكن أن يُستخدم كأداة تسويقية إذا كان من الصعب إبلاغه بوضوح للعميل.

ثانياً . معايير نظام التسعير المصرِفي

Banking Pricing System Characteristics

يتعين على أي نظام لتسعير المُنتَج المصرِفي أن تتوافر فيه الخصائصُ (المعايير) التالية (Kotler, 2006):

1- يتعين على المصرِف في حالة إتباعه لسياسة التسويق المتنوِّع (Differentiated Marketing) أن يحدّد رسماً معيناً للخدمة التي يقدّمها في كل قطاع من القطاعات السوقية

التي يخدمها، بمعنى أنّ التسويق المتنوع كسياسة يتطلب وجود أكثر من سعرٍ للخدمة في كل قطاع، وهذا السعر يتحدّد طبقاً لمرونة الطلب (Elasticity of Demand)، وحالة المنافسة في كل قطاع، وبهذا، يستطيع المصرِف أن يُعظِّم الربح من كل قطاع، وللقطاعات مجتمِعةً.

2- في حالة توجيه المصرِف مُنتَجاً واحداً ونظاماً سعرياً واحداً إلى نطاقٍ واسعٍ من القطاعات السوقية، فإنّ النظام السعري المتَّبع ينبغي ألا يدعم بعض القطاعات على حساب القطاعات الأخرى، وإذا ما حصل هذا، فإنّ القطاعات التي تشعر بأنها قد عوقبت بأسعار عالية سوف تتحول إلى المصارف المنافِسة.

3- ينبغي أن يكون السعر من البساطة والوضوح بحيث يسهل إبلاغه إلى العملاء، ويكون بمثابة أداة تسويقية، وإلا فإنّ عملية مقارنة الأسعار تصبح مستحيلةً، كما إنّ السعر في هذه الحالة لن يكون عنصراً حقيقياً من عناصر المزيج التسويقي.

وتجدر الإشارة إلى أن المعيارين (1) و(3) أعلاه ليسا في حالة صراع، وعليه، فإنّه في إطار نظام التسويق المتنوع، يمكن أن يتحقق النظام التسعيري الذي تنطبق عليه هذه المعايير، أي أن مثل هذا النظام يصبح ممكِناً في حالة انطباق هذه المعايير عليه.

إنّ الحاجة إلى صيغة سعرية بسيطة، كما هو موضح في المعيار (3)، تعني أنّ بعض المجاميع من العملاء سوف يتم تعويضهم، بينما مجاميعُ أخرى سوف تُعاقَب، وعليه، يمكن القول أن هناك قصورًا في بعض جوانب سياسة التسويق المتنوع.

ثالثاً . التسعير المستنِد إلى الكُلفة Cost-Based Pricing

التسعير المستند إلى الكلفة Cost-Based Pricing: نظم تسعيري معقد لا يأخذ بنظر الاعتبار الوضع التنافسي في السوق، كما إنه لا يُقِر برغبة المصرف بتعويض العملاء في القطاعات السوقية المختلفة..

إنّ نظام التسعير المستنِد إلى الكُلفة لا يأخذ بنظر الاعتبار الوضع التنافسي في السوق، كما إنه لا يُقِر برغبة المصرِف بتعويض العملاء في القطاعات السوقية المختلفة. ولهذا، فإنّ طريقة التسعير هذه لا تتفق والمعيارَ (1) المشار إليه آنفاً، علاوة على ذلك، فإن أي محاولة لربط السعر بشكل حقيقي مباشرة بتكلفة توفير الخِدمة، تتطلب بالضرورة انتهاج صيغة تسعيرية معقدة لا تتفق والمعيار (3) المشار إليه آنفاً.

هناك أكثر من عشرين عنصراً تكلفوياً وإيرادياً، تساهم جميعها في تكلفة أو [illegible] الجاري الأساسي، وهذه العناصر لا تتضمن الرسومَ التي يتقاضاها المصرِف للخدمات الإضافية

المتخصصة، ومن الواضح، أنّ أي نظام تسعيري، يأخذ جميع هذه العناصر بنظر الاعتبار، سيكون معقدًا لدرجة استحالة إبلاغه للعملاء، أو إجراء أي مقارنات سعرية.

إلا إنّ طريقة التسعير هذه إذا ما استُخدِمت ضمن سياسة التسويق المتنوع، لن تساهم في معاقبة قطاعات سوقية معينة، أو دعم قطاعات سوقية أخرى.

رابعاً . الصيغ التسعيرية المُبسّطة، والتسعير الموجّه نحو الطلب

Simplified Pricing Formulae And Demand – Oriented Pricing

قد تتضمن الصيغ التسعيرية المبسّطة سعراً واحداً للجميع، أو سعراً واحداً للجميع تحت ظروف معينة، وتعتبر صيغ التسعير المبسّطة حيوية إذا ما أريد للسعر أن يكون أداة تسويقية، وعليه، فإنّ أنظمة التسعير المبسّطة تعتبر متطلباً ضرورياً لأي محاولة لتقديم التسعير المستنِد إلى الطلب، إلا إنّ صيغة السعر المبّسط المنفرِد قد لا تكون ملائمة لجميع القطاعات السوقية، باعتبار أنّ المصرِف لا بد وأن يتقاضى رسوماً عالية على بعض الخدمات، بينما خدمات أخرى ستقدم بالمجان، وعليه، فإنّ التسعير المستنِد إلى الطلب يتضمن المرحلتين التاليتين:

1- تجزئة السوق إلى مجموعات تكون متجانسة إزاء حساسية السعر (Price Sensitivity)، من جانب، وإزاء متطلبات الخِدمة من جانب آخر.

2- تطوير صيغ تسعيرية مبسّطة تكون ملائمة لكل قطاع سوقي.

خامساً . طرق التسعير الميدانية (الواقعية)

Pricing Methods in Practice

في حالة معدلات الفائدة على الودائع، وبشكل خاص على القروض، فإننا نرى دليلاً على وجود تسعير تمييزي أو متنوع (Differentiated Pricing) طبقاً للظروف التنافسية في القطاع السوقي؛ فمعدلات الفائدة على قروض الإسكان، مثلاً، تُحدّد طبقاً لحاجة التنافس مع جمعيات الإسكان، بينما تفرض المصارفُ رسوماً أعلى (معدل فائدة أعلى) على السحب على المكشوف والقروض الشخصية، ومعدل فائدة أعلى بكثير على الاستلاف من خلال بطاقة الائتمان، إلا إن مثالنا المتعلق بمعدلات الفائدة قد لا يكون مثالياً بالنسبة للتسعير المصرِفي، لسببين اثنين:

1- تمارس المصارف، في سياساتها ونشاطاتها التسليفية، نوعاً من التسويق المتنوع، حيث تقسم السوق طبقاً للغرض الذي من أجله يُطلَب القرضُ.

2- إنّ معدل الفائدة هو بالأساس سعر بسيط يسهل إبلاغه.

وفي حالة الخدمات الأخرى مثل الحسابات الجارية وبطاقات الائتمان، فإن الوضع أقل وضوحاً، للأسباب التالية:

أ. يتم تسويق منتج مصرفي منفرد لكافة القطاعات.

ب. يكون المُنتَج أقل بساطة، ولهذا يصعب إبلاغه.

يشير تاريخ تسعير الحسابات الجارية إلى تطور حثيث تجاه المزيد من التبسيط في أنظمة التسعير بهدف تشجيع استخدام السعر كعنصر تنافسي من عناصر المزيج التسويقي، إلا إنّ هذا التطور لم ترافقه عملية تقسيم أو تجزئة السوق، الأمر الذي نتج عنه معاقبة بعض القطاعات السوقية، وعزلها عن مسيرة النظام المصرفي.

في بداية سبعينيات القرن الماضي كانت الرسوم المصرفية تُحدّد من قبل مديري الفروع، الأمر الذي نتج عنه حصولُ تفاوتٍ في هذه الرسوم، حتى في إطار المصرف الواحد، وتم فرض الرسوم طبقاً لدرجة استخدام (Usage) الخدمات ومستوى الرصيد، ولم تُصدِر المصارفُ أي صيغة نمطية أو هيكلاً للرسوم. وفي آب (أغسطس) عام 1973 حصلت حالة من الحرب السعرية على الحسابات الجارية، وهي حالة استفزّت المصارف، فقامت بتحديد وتشخيص وتبسيط أنظمتها التسعيرية، وتضمَّنت الصيغُ التسعيريةُ الآتي:

أ. رسومًا خاصة عن كل معاملة تجارية، مثل ائتمان آلي، والحساب المدين، والائتمان غير الآلي، والحساب المدين غير الآلي، مع كافة الخدمات المساعدة تقدم بالمجان.

ب. معدلَ فائدةٍ رمزي يُدفَع للعميل على الأرصدة.

ت. معدلاً محددًا و/أو مستويات دنيا من الرصيد، إذا ما تم تجاوزه يتم إلغاء كافة الرسوم.

وفي السنوات القليلة الماضية، صار التوجه نحو المزيد من التبسيط في أنظمة التسعير، مثل: "خدمات مصرفية مجانية في حالة كون الحساب دائناً". وهناك جدلٌ مفاده؛ إنّ المصارف لا تعرف تكلفة الخدمات التي تقدمها، وإنّ هناك نقصًا شديدًا، أو غيابًا، في الإحصاءات الملائمة، ويبدو واضحاً أنّ أنظمة التسعير المتبنّاة غير قادرة على تغطية تكاليف التعاملات التجارية، حيث يتم دعم هذه العناصر من الدخل المتأتّي من الفوائد على الأرصدة. وكنتيجة لذلك، فإنّ العملاء الذين لا يستخدمون الخدمات المصرفية كثيراً، أو الذين يحتفظون بأرصدة كبيرة يتعرضون أكثر للعقاب من غيرهم، وأحد القطاعات التي تتعرض للعقاب بشكل منتظم هي شريحة مستلِمي الرواتب الأسبوعية، نقداً؛ فهؤلاء العملاء يميلون إلى استخدام أو الاستفادة من الخدمات بشكل ضئيلٍ جداً، ولهذا فهم يفضّلون استخدام جمعيات الإسكان أو مصارف الإدّخار.

والوضع المشابه الآخر يتعلق بموضوع تسعير بطاقات الائتمان، وشأن برامج مثل (Access) أو (Barclaycard)، فإن الوضع يبدو كالآتي:

1- يدفع تاجر التجزئة عمولة (بحدود 2%) على مبيعات بطاقة الائتمان.
2- يدفع العميل فقط على الائتمان الممتد (Extended Credit) وللأرصدة التي لا يتم تسويتها خلال شهر واحد.

ويقدر (Barclaycard) تكلفة المعاملة التجارية الواحدة لبطاقة الائتمان بحوالي (40) بنساً (الباوند الإسترليني يساوي 100 بنساً)، وعليه، فإنّ كافة التعاملات التجارية التي لا تتجاوز قيمتها (20) باوند تمثل خسارةً للمصرِف، وإنّ المصرِف في الواقع يدعم حَمَلَةَ بطاقة الائتمان من الذين يستخدمون البطاقة للمشتريات البسيطة أو الذين يُسوّون حساباتهم بانتظام. إنّ هذا الدعم يدفعه في الواقع أولئك الذين يستخدمون بطاقة الائتمان بشكل مكثّف أو الذين يستخدمون البطاقة للحصول على ائتمان، وإذا ما استمر العملاء باستخدام البطاقة بشكل ضئيل، أو استمروا في عدم تجاوز الأرصدة المحددة في البطاقة وقاموا بتسوية أرصدتهم خلال الفترة المحددة، فإنّ المصرِف قد يضطر إلى فرض رَسم على التعاملات التجارية من خلال بطاقة الائتمان هذه.

للتعاملات المصرِفية جانبان: تاجرُ التجزئة والزبون، وربُّ العمل والموظفُ، ومن الضروري أن يأخذ أي نظام تسعير بنظر الاعتبار الموازنة ما بين المنفعة المدركة (Perceived Benefit) والرغبة في الدفع لدى طرفي التعامل التجاري.

سادساً . السياسات السعرية: الأهداف الإستراتيجية مقابل الأهداف التكتيكية

Price Policies: Strategic V.Tactical Goals

يُعَدُّ السعر عنصرًا واحدًا من عناصر المزيج التسويقي، ويوجد تفاعل كبير بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة. وعليه، فلا ينبغي أن يُنظَر إلى السعر بمَعزلٍ عن العناصر الأخرى؛ مثل الترويج والتوزيع والمنتَجات المصرِفية نفسها.

وفيما يتعلق بالتسعير، فإنّ على المصرِف أن يكون واضحاً بشأن الأهداف التي ينشدها من خلال نظام تسعيري معين، وتصنَّف هذه الأهداف إلى قسمين:

1- الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals .
2- الأهداف التكتيكية Tactical Goals.

الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals: *تلك الأهداف تتصف بكونها ترتبط بالجهود التسويقية الكلية للشركة على مدى فترة زمنية معينة.*

الأهداف التكتيكية Tactical Goals: *تلك الأهداف التي ترتبط بمنتجات منفردة، أو بمجموعات ضيقة من المُنتَج، وأهمية هذه الأهداف تعتبر حاسمة، خصوصاً في مرحلة تقديم منتجات جديدة.*

فالأهداف الإستراتيجية تتصف بكونها ترتبط بالجهود التسويقية الكلية للشركة على مدى فترة زمنية معينة، والأهداف الإستراتيجية الرئيسة هي:

أ. تعظيم الأرباح.

ب. معدَّل العائد على الاستثمار.

ج. الحصول على حصة سوقية.

أما الأهداف التكتيكية، فهي في العادة ترتبط بمنتَجات منفردة، أو بمجموعات ضيقة من المُنتَج، وأهمية هذه الأهداف تعتبر حاسمة، خصوصاً في مرحلة تقديم منتَجات جديدة. وتكمن المشكلة المتعلِّقة بممارسة التسعير في المصارف في تكلفة إنتاج الخِدمة المنفردة (Individual Service)، والمشكلة هي أنّه في منظمة مثل المصرِف، تكون التكاليف الثابتة عالية جداً، أما التكاليف المتغيرة فتكون متدنيةً، فالكيفية التي يتم من خلالها تخصيص التكاليف الثابتة للخدمات المصرِفية لها تأثير ملحوظ على تكلفة الخِدمة المنفردة، فالخِدمة الجديدة قد تبدو مربحةً جداً.

ويرى (Mclver) و (Naylor) أن من المفيد التمييز ما بين تلك الخدمات التي تكون أسعارها قد حُدِّدت مركزياً، بشكل منفرد أو على شكل نطاق من الأسعار، وتلك الخدمات التي تكون أسعارها عُرضةً للتحديد من خلال التفاوض مع العميل المَعني. ومن الأمثلة على النوع الأول من الخدمات نذكر: الحسابات الجارية الشخصية، وحسابات الودائع، والخدمات الضريبية، والاستئجار، والقروض الشخصية المحددة بفترة زمنية. أما الأمثلة على النوع الثاني من الخدمات فتشمل خدمات مثل: الحسابات الجارية لمنشآت الأعمال، والسحوبات على المكشوف، والصيرفة التجارية، والخدمات والقروض الدولية .

الملخص

تناول الفصل، تسعير الخدمات المصرِفية، وتم بدايةً توضيح أنظمة التسعير، فبرغم أن السعر قد لا يكون عنصراً جوهرياً، إلا إنّ أهميته تُعتبَر كبيرة بالنسبة للشركات ذات التوجه السوقي، والتي تكون في وضعٍ تنافسي مع شركات أخرى، وعليه، فإنّ الأسعار غالباً ما ترتبط باستقطاب العملاء المحتمَلين أو المرتقَبين، وتعظيم الربح الإجمالي، وهذه الحقيقة تفسّر الأسباب التي تدعو المصارف إلى تقديم خدمات مجانية، أو عرض بعض الخدمات بأسعار مخفَّضة جداً.

تم كذلك تحديد معايير نظام التسعير المصرِفي، حيث يتعين على أي نظام لتسعير المُنتَج المصرِفي أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائصُ، تتمثل في: إتباع المصرِف لسياسة التسويق المتنوع، عدم دعم بعض القطاعات على حساب القطاعات الأخرى، ينبغي أن يكون السعر من البساطة والوضوح بحيث يسهل إبلاغه إلى العملاء.

تم كذلك، توضيح كيفية التسعير المستنِد إلى الكُلفة، حيث لا يأخذ التسعير المستنِد إلى الكُلفة بنظر الاعتبار الوضع التنافسي في السوق، كما إنه لا يُقِر برغبة المصرِف بتعويض العملاء في القطاعات السوقية المختلفة. ولهذا، فإنّ طريقة التسعير هذه لا تتفق مع معيار إتباع المصرِف لسياسة التسويق المتنوع.

شرح الفصل كذلك، الصيغ التسعيرية المُبسّطة، والتسعير الموجّه نحو الطلب، فقد تتضمن الصيغ التسعيرية المبسّطة سعراً واحداً للجميع تحت ظروف معينة، وتعتبر صيغ التسعير المبسّطة حيوية إذا ما أريد للسعر أن يكون أداة تسويقية، وعليه، فإنّ أنظمة التسعير المبسّطة تعتبر متطلباً ضرورياً لأي محاولة لتقديم التسعير المستنِد إلى الطلب، إلا إنّ صيغة السعر المبّسط المنفرِد قد لا تكون ملائمة لجميع القطاعات السوقية، باعتبار أنّ المصرِف لا بد وأن يتقاضى رسوماً عالية على بعض الخدمات، بينما خدمات أخرى ستقدم بالمجان.

تناول الفصل أيضًا، توضيح طرق التسعير الميدانية، ففي حالة معدلات الفائدة على الودائع، وبشكل خاص على القروض، فإننا نرى دليلاً على وجود تسعير تمييزي أو متنوع طبقاً للظروف التنافسية في القطاع السوقي؛ فمعدلات الفائدة على قروض الإسكان، مثلاً، تُحدِّد طبقاً لحاجة التنافس مع جمعيات الإسكان، بينما تفرض المصارفُ رسوماً أعلى على السحب على المكشوف والقروض الشخصية، ومعدل فائدة أعلى بكثير على الاستلاف من خلال بطاقة الائتمان.

وانتهى الفصل بشرح السياسات السعرية المستنِدة إلى الأهداف الإستراتيجية مقابل الأهداف التكتيكية، حيث يُعَدُّ السعر عنصرًا واحدًا من عناصر المزيج التسويقي، ويوجد تفاعل كبير بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة. وعليه، فإنه لا ينبغي أن يُنظَر إلى السعر بمَعزلٍ عن العناصر الأخرى مثل الترويج والتوزيع والمنتَجات المصرفِية نفسها، وفيما يتعلق بالتسعير، فإنّ على المصرِف أن يكون واضحاً بشأن الأهداف التي ينشدها من خلال نظام تسعيري معين، وتصنَّف هذه الأهداف إلى قسمين رئيسين هما: الأهداف الإستراتيجية التي تتصف بكونها ترتبط بالجهود التسويقية الكلية للشركة على مدى فترة زمنية معينة، والأهداف التكتيكية ترتبط بمنتَجات منفردة، أو بمجموعات ضيقة من المُنتَج.

مسرد المصطلحات

- **تمييز الأسعار Price Differentiation**:أي أن بعض الخدمات المصرِفية تحقق أسعارًا عالية من العملاء بالمقارنة مع خدمات أخرى، نظراً لأن بعض الخدمات لديها حساسية أكبر للسعر قياساً لخدمات أخرى تكون حساسيتها للسعر متدنية.
- **التسعير المستنِد إلى الكُلفة Cost-Based Pricing**: نظم تسعيري معقد لا يأخذ بنظر الاعتبار الوضع التنافسي في السوق، كما إنه لا يُقِر برغبة المصرِف بتعويض العملاء في القطاعات السوقية المختلفة..
- **الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals** : تلك الأهداف تتصف بكونها ترتبط بالجهود التسويقية الكلية للشركة على مدى فترة زمنية معينة.
- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals**: تلك الأهداف التي ترتبط بمنتَجات منفردة، أو بمجموعات ضيقة من المُنتَج، وأهمية هذه الأهداف تعتبر حاسمة، خصوصاً في مرحلة تقديم منتَجات جديدة.

أسئلة للمناقشة

1. يسعى المصرِف إلى تحقيق هدفين أساسيين من خلال عملية تحديد السعر، ما هما؟
2. ما سبب تمييز الأسعار؟
3. هناك بعض العوامل المهمَّة عند تحديد سعر خدمة ما، بيّن تلك العوامل؟
4. لا تنظر المصارف، عمومًا، إلى السعر كأداة تسويقية، وهذا يعود لعدة أسباب، ما تلك الأسباب؟
5. يتعين على أي نظام لتسعير المُنتَج المصرِفي أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص، ما هي؟
6. وضّح المقصود بالتسعير المستنِد إلى الكُلفة؟
7. يتضمن التسعير المستنِد إلى الطلب مرحلتين، ما هما؟
8. تناول طرق التسعير الميدانية؟
9. صنِّف الأهداف التي ينشدها المصرِف إلى قسمين رئيسين، ما هما؟
10. هناك مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسة للمصارف، ما هي؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. من أهداف التسعير:

أ. جذب اكبر عدد ممكن من العملاء ب. تقديم الخدمات ذات الجودة العالية

ج. حقيق أعلى عائد من خلال الأسعار د. (أ + ج)

2. المتغيرات الآتية تؤخذ بعين الاعتبار عند تسعير الخدمات باستثناء:

أ. قيمة الخدمة بالنسبة إلى العميل ب. عدد العملاء الجدد

ج. جاذبية الخدمة د. تكاليف الخدمات المشابهة

3. **لا يعتبر التسعير أداة تسويقية للأسباب الآتية باستثناء:**

أ. خضوع عملية التسعير للتشريعات والقوانين الحكومية

ب. تتغير عملية التسعير بتغير الخدمات

ج. ان صناعة المصارف تتسم باحتكار القلة

د. التركيز على الأهداف البيعية أكثر من الأهداف الربحية

4. **تتأثر سياسة التسويق المتنوع بالآتي:**

أ. كثافة المزيج الترويجي ب. مرونة الطلب

ج. حالة المنافسة في كل قطاع د. (ب + ج)

5. عند توجيه المصرف منتجاً واحداً إلى نطاق سوقي واسع لا بد من اتباع الآتي:

أ. ان يدعم النظام السعري القطاعات الكبيرة فقط

ب. ان يدعم القطاعات المربحة

ج. دعم كافة القطاعات بالتساوي

د. (أ+ب)

6. زاد توجه المصارف نحو تبسيط أنظمة التسعير للأسباب الآتية باستثناء:

أ. عدم معرفة المصارف تكلفة الخدمات التي تقدمها بدقة

ب. نقص المعلومات والإحصائيات الدقيقة.

ج. اضطرار المصرف إلى التعامل مع العملاء البسطاء

د. عدم قدرة أنظمة التسعير على تغطية تكاليف المعاملات التجارية

7. تتصف الأهداف الإستراتيجية للتسعير بما يلي:

أ. تشمل النشاطات الكلية للمصرف

ب. تفاعل كبير بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة

ج. تغطي فترة زمنية طويلة

د. جميع ما ذكر

8. من الأهداف الإستراتيجية للتسعير:

أ. تعظيم الأرباح   ب. الحصول على حصة سوقية

ج. استقطاب اكبر عدد من العملاء   د. (أ + ب)

9. تتصف الأهداف التكتيكية للتسعير بما يلي:

أ. ترتبط بالخدمات المنفردة

ب. تغطي فترات زمنية طويلة

ج. يبرز أثرها في مرحلة تقديم الخدمات الجديدة

د. (أ + ج)

10. التالية من الأمثلة على الخدمات التي تحدد أسعارها مركزيا من قبل المصرف باستثناء:

أ. الحسابات الجارية الشخصية

ب. القروض الشخصية المحددة بفترة زمنية

ج. السحوبات على المكشوف

د. حسابات الودائع

11. من الأمثلة على الخدمات التي تحدد أسعارها بالتفاوض بين المصرف والعميل:

أ. الحسابات الجارية لمنشآت الأعمال   ب. الصيرفة التجارية

ج. الخدمات والقروض الدولية   د. (ب + ج)

12. يتضمن التسعير المستند إلى الطلب المراحل الآتية:

أ. تجزئة السوق وفقا لحساسية السعر

ب. تجزئة السوق وفقا لمتطلبات الخدمة

ج. تطوير صيغ تسعيرية موحدة لجميع القطاعات

د. (أ + ب)

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) تكمن أهمية السعر انه العنصر الوحيد الذي ينتج عنه عوائد فيما تشكل باقي العناصر الأخرى تكاليف

2. (   ) ينفرد المصرف بتسعير كافة خدماته دون استثناء

3. (   ) للمصارف مطلق الحرية في تحديد أسعار الفوائد التي يرونها مناسبة

4. (   ) تعوض المصارف مجانية الخدمات من خلال خدمات القروض

5. (   ) لا تميز المصارف بين عملائها عند تسعير القروض وتحديد معدلات الفائدة

6. (   ) تتقاضى المصارف رسوما متباينة على فتح وإدامة الحسابات الجارية

7. (   ) تتدخل الحكومة عادة من خلال البنك المركزي في عملية التسعير للخدمات المصرفية

8. (   ) يعتبر المنتج المصرفي نمطيا ومتجانسا في كل المصارف

9. (   ) تتطلب سياسة التسويق المتنوع وجود أكثر من سعرٍ للخدمة في كل قطاع

10. (   ) كلما اتصف السعر بالبساطة والوضوح، كلما أمكن اعتباره أداة تسويقية

11. (   ) يتأثر التسعير المستند إلى الكلفة وبدرجة عالية بالوضع التنافسي في السوق

12. (   ) تفرض المصارف أسعار فوائد عالية على حسابات السحب على المكشوف والقروض الشخصية

13. (   ) تتنوع السياسات التسعيرية في المصارف بتنوع الخدمات المصرفية المقدمة

14. (   ) تعتبر التكاليف المتغيرة في المصارف مرتفعة مقارنة بالتكاليف الثابتة

15. (   ) يتحكم تخصيص التكاليف الثابتة للخدمات المصرِفية بأسعار الخِدمات المنفردة

الفصل الخامس عشر

تأثير الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات المصرِفية

The Impact of the Global Financial Crisis on the Banking Marketing

الأهداف الأدائية Performance Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من توضيح:

1. نشوء الأزمة المالية العالمية
2. آثار الأزمة المالية العالمية الحالية
3. طرق مواجهة الأزمة المالية العالمية
4. دور وظيفة التسويق المصرفي في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية

الفصل الخامس عشر

تأثير الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات المصرِفية

The Impact of the Global Financial Crisis on the Banking Marketing

المقدّمة Introduction

بدأت الأزمة المالية العالمية في القطاع البنكي الأمريكي في تموز 2007، ثم انتشرت إلى العالم جميعه ضمن ما يسمى "العالمية المالية"، وبدأت تتزايد المخاوف في ان تكون هذه الأزمة المالية بنفس درجة خطورة ما حدث في ثلاثينات القرن الماضي من كساد. وفي هذا السياق عبر أحد كبار المسؤولين في الخزينة الأمريكية ان هذا (حدث كل قرنonce-in-a-century type of event) مهيئاً الجميع أنها ليست أزمة مالية عابرة. وما يؤكد ذلك ان الأزمة المالية العالمية أثرت بشكل إستراتيجي وكبير جداً على مجرى العمليات المالية والتسويقية على المستوى العالمي بشكل مباشر ومنها القطاع المصرفي (Lietaer, et al., 2008).

يتناول هذا الفصل توضيح كيفية نشوء الأزمة المالية العالمية، والآثار التي تركتها، وطرق مواجهة تلك الأزمة، ودور وظيفة التسويق المصرفي في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية.

أولاً: نشوء الأزمة المالية العالمية

الأزمة المالية العالمية ***Global Financial Crisis:*** *هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى.*

شكل قطاع العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية على مدى العقد الماضي مصدرا لنمو الاقتصاد الأمريكي, وتوجهت إليه أموال المستثمرين إثر أزمة الإنترنت في العام 2000، ونتيجة لهذا التوجه الجديد بدأت أسعار العقارات بالارتفاع في الولايات المتحدة الأمريكية (العلي، 2009).

ونتج عن ارتفاع الأسعار أمران، **الأول:** أن الراغبين في شراء المساكن الجديدة ذات الأسعار المرتفعة أصبحوا مطالبين بمبالغ أكبر من ذي قبل للحصول على هذه المساكن، لذلك ارتفع حجم القروض المسحوبة من البنوك للحصول على العقارات التي سيبتاعونها. **والأمر الثاني:** إن ارتفاع أسعار العقارات سمح لمالكي هذه العقارات بزيادة

حجم القروض المسحوبة، ورهن عقاراتهم وبشكل طردي؛ فكلما زاد سعر العقار ازداد حجم القرض المسحوب عليه.

وقد لعبت المصارف دوراً أساسياً لزيادة الأزمة تمثل في الأمور الآتية:

1) قيام المصارف بإعادة تقييم قيمة العقارات التي يستدين أصحابها برهنها بشكل دوري، ولما كان سوق العقارات بارتفاع دائم في تلك الفترة، فإن هذا الأمر سمح لأصحاب العقارات بزيادة القروض المسحوبة بناءً على هذا التقييم. علماً أن المصرف يعطي قرضاً قد تعادل قيمته نصف قيمة العقار، فمثلاً، إذا كانت قيمة منزل شخص مليون دولار فيحق له أن يسحب قرضاً مقداره نصف مليون دولار، وبعد فترة يتم تقييم العقار من قبل المصرف، فيعطي قيمة غير حقيقية قد تبلغ مليوني دولار، وهذا يعني زيادة نسبة القرض المسحوب ليصل إلى مليون دولار، وهكذا يقوم المصرف بزيادة القيمة السوقية غير الحقيقية للعقار من أجل أن يزيد من توظيف رأسماله. وهنا بالغت الأسواق في تقييم قيمة العقارات حتى وصلت حداً بلغ فيه 20 ضعفاً ثمن المنزل الحقيقي. ومعنى هذا أن العقار الذي قيمته الحقيقية مليون دولار قد أصبحت قيمته عشرين مليون دولار، ومن ثَمَّ زادت قيمة القرض المسحوب من البنك لتصل إلى عشرة ملايين دولار.

2) أن المصارف قد فرضت في البداية معدلات فائدة منخفضة على المقترضين بغية تشجيعهم على الاقتراض، لكن هنا مارست هذه المصارف عملية احتيال خفية، وبشكل لم ينتبه إليه أغلب المقترضين حينها، حيث ربطت سعر فائدة قرض الرهن العقاري بفائدة البنك الفيدرالي الأمريكي، وأضافت عليه سعر فائدتها هي، وبما أن معدلات فوائد البنك الفيدرالي الأمريكي كانت منخفضة في ذلك الوقت فلم ينعكس ذلك على ارتفاع فوائد هذه القروض، لكن، كانت المصارف تقصد من هذا الربط الاحتيال على الجمهور، والحصول على فوائد أعلى عندما يرفع الاحتياطي الفيدرالي أسعار فائدته، وهذا ما حدث فعلاً.

3) ما تضمنه أحد شروط القرض، وهو أن دفعات السنوات الثلاث الأولى من القرض تذهب لسداد قيمة فوائد القرض فقط، وليس لسداد القرض ذاته، وهذا الأمر أدى إلى ترك معظم المقترضين دون تملك أي جزء من منازلهم بعد مرور ثلاث سنوات على بدء دفعهم لأقساط القرض.

4) قيام المصارف بإقراض أصحاب العقارات الذين يتميز سجلهم الائتماني ومركزهم المالي بالسوء في سداد القروض بفوائد أكبر، بدافع الربح السريع، وتوسعت في هذا الإقراض حتى بلغت قيمة القروض المقدمة ذات المخاطر العالية والعوائد المرتفعة حوالي 13 تريليون دولار، وهو ما يشكل حوالي خُمس إجمالي قروض الرهن العقاري، ومن هنا أتت تسميتهاsubprime mortgage.

5) كذلك، فإن الأمر الذي زاد من الأزمة، هو أن عقد الإقراض برهن العقار ينص في أحد بنوده على أن ترتفع الفوائد إلى حدود قد تصل إلى ثلاثة أضعاف قيمة القرض عند التأخر عن السداد أو عدم السداد، مما زاد من حجم الديون المعطاة، فعلى الرغم من استمرار المقرضين في السداد فإن الدين لا ينتهي، بل قد يدفع المدين عدة أمثال الدين الأصلي دون أن يتمكن من سداده، وهذا الأمر أدى إلى إعسار المقترض بحيث لا يتمكن الكثير من سداد ديونهم. وهذا يعني أن الشخص الذي يملك العقار الذي قيمته الحقيقية مليون دولار، قد وصل قيمة القرض المسحوب عليه إلى ثلاثين مليون دولار، نتيجة التقييم غير الحقيقي، ومضاعفة قيمة القرض إلى ثلاثة أضعاف عند التأخر عن السداد أو عدم السداد.

6– عندما بدأت مؤشرات انخفاض أسعار العقارات التي كانت أسعارها مرتفعة، وبقيمة بأكثر من قيمتها الحقيقية، فإن المصارف الأمريكية قامت بعملية احتيال لتخفف من ثقل الأزمة عليها، وتدويلها، وتحويلها إلى الدول الأخرى، فقامت بتحويلها إلى الدول الأخرى من خلال قيام هذه المصارف بطرح سندات للرهن العقاري، وبيعها، مقابل إعطاء مشتري هذه السندات فوائد عالية. فقامت حينئذٍ الشركات والبنوك والأفراد وصناديق الاستثمار في مختلف أنحاء العالم بشرائها باعتبار أنها مضمونة بعقارات، ومؤمَّن عليها لدى شركات تأمين كبيرة، تحمل تصنيفاً ائتمانياً متقدماً بعضها AAA و AA.

ثم قام مشترو هذه السندات باستثمارها؛ إما ببيعها مرة أخرى والحصول على فوائد أكبر، أو برهن سنداتهم ليحصلوا على قرض جديد من بنوك أخرى، وهكذا، إلى أن وصلت عدد مرات إعادة بيع هذه الديون إلى ثلاثين ضعفاً. وهذا الأمر أدَى إلى زيادة تشعب الأزمة، وصعوبة معالجتها فيما بعد.

وقد قام مستثمرو هذه السندات بالتأمين عليها لدى شركات التأمين خوفاً من مخاطر عدم تحصيل قيمتها، مما زاد من عدد المتورطين في هذه العملية، فأصبح للعقار الواحد جهات عدة تطالب به؛ صاحب العقار الذي يعتقد أنه ما زال يملكه، والمصرف الذي ارتهنه مقابل القرض الذي قدمه، ومشترو السندات الذين يعتقدون أنهم يملكون سندات مدعومة برهن عقاري، وشركات التأمين التي تعتقد أن لها حقاً في هذا العقار.

أدى ما سبق إلى النتائج التالية:

- نقص في سيولة المصارف بسبب عدم قدرة المقترضين على سداد قروضهم.
- إفلاس المصارف وصناديق الاستثمار.

- إفلاس شركات التأمين التي قامت بدفع مبالغ التأمين إلى المستأمنين (المصارف، وصناديق الاستثمار، والشركات، والأفراد).

بعد ذلك، بدأت مظاهر الأزمة بالتكشف، وكانت أولى هذه المظاهر في شباط من عام 2007 عندما أعلن عن عدد من حالات الإفلاس في مؤسسات مالية متخصصة نتيجة زيادة عدم السداد لقروض الرهن العقاري.

وكان المظهر الثاني في آب من عام 2007 عندما تدهورت الأسواق المالية العالمية أمام مخاطر اتساع الأزمة، وبدأت المصارف المركزية بالتدخل لدعم سوق السيولة. وبعد ذلك انخفضت أسعار أسهم مصارف كبرى نتيجة أنباء عن شطبها لمبالغ ضخمة من ديون الرهن العقاري.

وفي كانون الثاني من عام 2008 بدأ البنك الفيدرالي الأمريكي سلسلة تخفيضات لمعدلات الفائدة حتى وصلت إلى مستويات قريبة من الصفر في نهاية عام 2008. وفي أيلول من عام 2008 وضعت الخزانة الأمريكية المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري (فريدي ماك) و (فاني ماي) تحت الوصاية، وكفلت ديونهما حتى حدود 200 مليار دولار.

وفي 15 أيلول عام 2008 أفلس بنك ليمان براذرز وهو رابع أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي 16 أيلول أممت الحكومة الأمريكية أكبر مجموعة تأمين في العالم (AIG) المهددة بالإفلاس.

واستمرت الأسواق المالية في أنحاء العالم بالتراجعات الحادة، وأعلنت المزيد من المصارف والمؤسسات المالية عن إفلاسها، وبدت حدود الأزمة غير معلومة بعد أن بدأت بضرب قطاع الصناعة، وخاصة صناعة السيارات نتيجة أزمة نقص السيولة فتهددت أكبر شركة في العالم لتصنيع السيارات General Motors بالإفلاس.

بعد ذلك تحولت الأزمة إلى أزمة اقتصادية عالمية، ودخل الاقتصاد العالمي في كساد يوصف بأنه الأسوأ من نوعه منذ أزمة الكساد الكبير عام 1929.

ثانياً: آثار الأزمة المالية العالمية الحالية

تعددت الآثار التي أحدثتها الأزمة، واتسعت وانتقلت من طور إلى طور، ومن بورصة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر بسرعة مذهلة، حيث انتقلت من بنك ليمان براذرز إلى بورصة وول ستريت في نيويورك، وانتقلت منها إلى البورصات الأوروبية ثم البورصات العالمية، والغريب في الأمر أن الأزمة لا تزال تتفاعل وكل يوم يظهر لها وجه جديد هو أسوأ من الوجه الأول، وقد أحاط الأثر بدول

مثل اليونان التي ترزح تحت وطأة المديونيات التي تقدر بـ (400) مليار دولار، وتشكل نسبة (12%) من الناتج القومي اليوناني، و تذكر بعض التحليلات أن كل من بريطانيا واسبانيا والبرتغال أيضاً معرضة لأزمة المديونية نفسها حيث تقارب نسبة المديونية فيها (12%)، وإذا انتقلت الأزمة من القطاع الخاص إلى القطاع العام فستكون الكارثة بعينها (فرحان،2010).

لقد اجتهد المحللون في استجلاء آثار الأزمة، و في مدى استمرارها، و كان من تقدير أكثر المحللين تشاؤماً أن الأزمة ستنتهي مع نهاية عام 2010م، إلا أن واقع الحال يشير بوضوح إلى أن عام 2010م لم يكن عام نهاية الأزمة لان تداعيات الأزمة ما تزال تتفاعل وكل يوم يظهر فيها جديد .

وفيما يأتي أبرز الآثار التي أحدثتها الأزمة:

1- انهيار مجموعة كبيرة من البنوك التي كانت تعطيها مؤسسات التصنيف تصنيفاً عالياً، فقد انهار (25) بنكا في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الربع الأخير من عام 2008م و (140) بنكاً في عام 2009م، و (30) بنكاً حتى منتصف شهر آذار 2010م.

2- تداعى عملاء البنوك لسحب ودائعهم من البنوك فأثر ذلك على حجم أصول البنوك مما اضطر الحكومات للتدخل بضخ مليارات الدولارات كقروض للبنوك لمواجهة طلبات السحب من قبل العملاء، فعلى سبيل المثال ضخت الولايات المتحدة الأمريكية (700) مليار دولار لخزائن البنوك، وضخت بريطانيا قرابة (450) مليار، وتفاوتت الحكومات في حجم ما ضمنته من أموال في أجهزتها المصرفية إلا أنها بالتأكيد ضخت أموالا كثيرة.

3- انخفاض أسعار الفائدة إلى أدنى مستوى لها، فعلى سبيل المثال خفض البنك الفيدرالي الأمريكي أسعار الفائدة للإقراض بين البنوك إلى (0.2%) و خفض البنك المركزي الياباني سعر الفائدة إلى (0.3%)، و خفض البنك المركزي البريطاني سعر الفائدة إلى (0.75%)، و الملاحظ أن أول إجراء اتخذته البنوك المركزية في العالم لمواجهة الأزمة هو تخفيض سعر الفائدة إلى قريب من الصفر، وهو نفس الإجراء الذي طالب به اللورد (جون ماينارد كينز) وزير الخزانة البريطانية إبان الأزمة المالية العالمية الكبرى في عام 1929م، بل أن كينز طلب أن يكون سعر الفائدة صفراً، و قال أن سبب مشاكل النظام الرأسمالي تعود إلى سعر الفائدة.

4- انخفاض طلب التمويل للبنوك، وقد صرحت البنوك بعد استقرار الأزمة إلى أن المشكلة التي تواجهها هي، انخفاض الطلبات على الائتمان، ومن ثم انخفاض عمليات التشغيل لذلك فان كثير من البنوك أرجعت جزءاً من الأموال التي اقترضتها من البنوك المركزية.

5- رفض البنوك الإقراض فيما بينها خوفاً من الإفلاس، كما أظهرت الأزمة أن الحل الجماعي للازمة كان مفقوداً، سواء على مستوى القطاع الخاص أو الحكومات، فأوروبا موحدة سياسياً واقتصادياً، إلا انه عند حدوث الأزمة لم تجمع الدول الأوروبية على حلول مشتركة بل تباينت

الدول في إجراءات الحل، وكانت هناك بعض الدول تعارض ضخ الأموال العامة إلى الأسواق النقدية، و في أزمة اليونان المالية رفضت بعض الدول الأوروبية مساعدة اليونان بشدة، وقالت المستشارة الألمانية (إنجيلا ميركل) أنها لن تدفع فلساً واحداً لليونان.

6- انخفاض عمليات البنوك في العالم؛ وبالتالي انخفاض أرباحها، و قد أظهرت ميزانيات البنوك لعامي 2008م و 2009م، انخفاضاً هائلاً في أرباح البنوك، و أن جزءاً من الأرباح التي ظهرت كانت اغلبها نتيجة لمعالجات محاسبية و ليست أرباحا ناتجة عن نشاط حقيقي للبنوك.

7- زيادة المديونية الدولية سواء على مستوى القطاع الخاص أو القطاع العام، وقد أظهرت النتائج السنوية لأعمال البنوك أن البنوك اضطرت إلى اقتطاع جزء كبير من إيراداتها كمخصصات لمقابلة الديون المتعثرة والمعدومة والمشكوك في تحصيلها.

8- تزايد الشكوك في شركات التصنيف العالمية أمثال (ستاندرد أند بورز، فيتش) حيث انهارت بنوك ومؤسسات كانت تصنيفاتها عالية من قبل تلك المؤسسات.

9- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في كثير من الدول المتقدمة منها أو النامية كنتيجة لانخفاض النشاط الاقتصادي ومعدلات التبادل الدولي، فقد أظهرت الدراسات التي أجرتها مراكز البحث العلمي والمؤسسات الخاصة والعامة وبعض البنوك أن التجارة العالمية قد انخفضت بنسبة تصل إلى حوالي (34%)، كما أن تباطؤ النمو الاقتصادي قد أصبح السمة الغالبة لاقتصادات الدول الأوروبية والآسيوية والولايات المتحدة الأمريكية.

10- ارتفاع معدلات البطالة بشكل لم يسبق له مثيل منذ أزمة 1929م، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها فان معدل الذين فقدوا أعمالهم في الأشهر التي كانت فيها الأزمة قد بلغ في المتوسط حوالي (600.000) عامل شهرياً. وفي بريطانيا اضطرت الحكومة البريطانية أن تدخل خلال شهر مليون عامل ممن فقدوا وظائفهم في مظلة الضمان الاجتماعي، واكتظت مكاتب تسجيل العاطلين عن العمل بالطوابير، وفي الصين التي كانت من اقل الدول تأثرا، عاد قرابة (20) مليون عامل من المدن إلى قراهم لعدم توافر فرص عمل حيث تم الاستغناء عنهم.

11- الخسائر الضخمة التي تكبدتها مؤسسات القطاع الخاص بما في ذلك البنوك سواء فيما يتعلق بأوراقها المالية أو أصولها الأخرى، حيث نجد أن بعض المؤسسات فقدت أكثر من (50%) من أصولها خاصة بعد انتقال الأزمة من القطاع المالي إلى القطاع الصناعي، وأشهر مثال على ذلك ما حدث لشركات السيارات الأمريكية كرايسلر وفورد وجنرال موتورز، وأعلنت شركة تويوتا أن إنتاجها انخفض بنسبة (50%) أي من (11) مليون سيارة إلى (5.5) مليون سيارة سنوياً.

أما على الصعيد العربي، فقد كان التأثير الأشد على الدول العربية المصدرة للنفط، والتي قدرت استثماراتها في السوق المالي الأمريكي فقط وكحد أدنى أكثر من 400 بليون دولار، وخسارتها في الوقت ذاته 350 بليون دولار.

في حين كان أثر الأزمة المالية العالمية على المستوى الأردني أقل شدة، وذلك لأن المصارف الأردنية لا تعتبر بنوكا استثمارية بحتة كما هي حال المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تهاوت أمام تراجع الموارد المالية وإيداعات العملاء الداعمة لها.

فضلاً عن ان السوق المالي الأردني يعتبر صغيراً وحديثاً، لم تستخدم فيه الأدوات المالية المعقدة من مثل المشتقات المالية؛ مما أكسبه صفة الثبات وعدم التأثر الكبير بالتذبذبات المالية العالمية.

وبالرغم من ذلك، فقد كان تأثير الأزمة شاملاً لكل القطاعات، وأشدها تأثراً كان القطاع المالي وخاصة المصارف، فقد شهدت تراجعاً مستمراً في أدائها منذ بداية العام 2008، مع بعض القفزات الاستثنائية التي لم تحدث ذلك التغيير الكبير على مستويات السيولة التي تناقصت وبشدة على أثر الأزمة (Al Najjar, et al., 2010).

أما على المستوى الشخصي للأفراد فقد حدد كل من العوامرة والرواشدة (2010) مجموعة من الآثار على المستوى الشخصي والفردي تجسدت بالآتي:

1- آثار نفسية قد تصل إلى درجة الاكتئاب والانتحار.
2- البطالة وتزايد معدلات الفقر.
3- عدم القدرة على دفع الديون مما أدى إلى بيع الأفراد لممتلكاتهم لهذا الغرض.
4- انخفاض القوة الشرائية للأفراد.

وتجاوزت آثارها من مستوى الأشخاص العاديين لتنعكس سلبياً على مستوى الرياديين من الأفراد Entrepreneurs. فقد أحدثت الأزمة تراجعاً في تمويل المشاريع الريادية الخاصة، حتى لو كانت هذه المشاريع تحمل في طياتها درجة منخفضة من المخاطرة. فقد أصبحت المصارف تنحى باتجاه الاستثمارات الأقل خطورة، مما اضعف من الروح الريادية في المجتمعات المتضررة (Asensio & Lang, 2010).

ثالثاً: طرق مواجهة الأزمة المالية العالمية

يعتمد جوهر العمل المصرفي على ثقة العميل والاستقرار الاقتصادي، فلا يودع العملاء أموالهم دون وجود ثقة بالمصارف، ولا توجد من جهة أخرى استثمارات بنكية أو فردية دون ودائع.

ومن هنا تتدخل الحكومات لمصلحة المودعين حفاظاً على حقوقهم أمام خسارة المصارف وإشهار إفلاسها كأحد آثار الأزمة المالية العالمية (Kayahan, et al., 2009). وفيما يلي أهم الخطوات التي اتخذتها بعض الدول لمواجهة الأزمة المالية:

(1) خطة الإنقاذ الأمريكية

قامت وزارة الخزانة الأمريكية بوضع خطة حكومية لإنقاذ القطاع المصرفي في الولايات المتحدة وذلك بعد الإعلان عن رصد 700 مليار دولار لتنفيذها. وجاء في بيان لوزارة الخزانة أن الخطة تتيح لوزير الخزانة هنري بولسون بالتنسيق مع رئيس الاحتياط الفيدرالي (البنك المركزي الأمريكي) الحصول على الصلاحية التي تخوله شراء أصول بنوك وشركات ومؤسسات مالية أخرى طالما كان ذلك ضرورياً لتثبيت الأسواق المالية.

وفي محاولة لاحتواء الاضطرابات في أسواق المال، أعلنت وزارة الخزانة الأمريكية أيضاً أنها ستدعم بـ 50 مليار دولار صناديق الاستثمار التي تتعامل في سوق النقد، وانخفضت قيمة أسهمها عن دولار واحد. وقال وزير الخزانة الأمريكية هنري بولسون أن التدخل غير المسبوق والشامل للحكومة، يعتبر الوسيلة الوحيدة للحيلولة دون انهيار الاقتصاد الأمريكي بشكل أكبر، موضحاً أن خطة وزارته تركز على إنشاء وكالة حكومية جديدة من شأنها ابتلاع كافة الأصول التي تهوي بالمؤسسات المالية الأمريكية. وتعليقاً على التدخلات الحكومية الأمريكية، قال رئيس مجلس الاحتياطي الاتحادي **بن برنانكي** إنها ضرورية لضمان ألا تؤدي الديون المعدومة إلى انهيار النظام المالي والاقتصاد (الببلاوي، 2008).

وامتد هذا الدعم للقطاع المالي بشكل عام، والمصرفي تحديداً؛ من الولايات المتحدة إلى باقي الدول، لا سيما وان قروض البنوك تعتمد على ودائع العملاء. وتبرز الخطورة على المصارف، وتتعرض لاختناقات وأزمات مالية قد تصل إلى الإفلاس إذا ما قرر المودعون سحب أرصدتهم جميعاً. لذلك استدعى الأمر التدخل الحكومي للمحافظة على الاستقرار المالي للمصارف، وحمايتها من الإفلاس (Racickas & Vasiliauskaite, 2010).

(2) دور البنوك المركزية في معالجة آثار الأزمة المالية العالمية

معدل الخصم Discount Rate: *معدل الفائدة الذي يتم فرضه من قبل البنك المركزي على قروض البنوك التجارية.*

امتد تأثير الأزمة المالية العالمية، إلى البنوك المركزية، وأحدثت تحولاً في أدوارها، وانتقلت من أداء الأدوار التقليدية إلى أداء أدوار إستراتيجية، شاملة وعامة وواسعة ليس فقط على المستوى المحلي وإنما امتدت لأخذ كافة التغيرات الاقتصادية الكونية في الوقت ذاته (Gregorio, 2010). وتزايدت على أثر ذلك مسؤولية البنوك المركزية في تغيير وإعادة هيكلة سياساتها النقدية، وتحقيق مستويات عالية من السيولة، وتحديد معدلات الخصم (Discounts Rates) وعرض النقد، وحجم القروض التي

المشتقات المالية Financial Divertives: عقود مالية تشتق قيمتها من قيمة أصول حقيقية أو مالية أخرى، وتكون لها مدة زمنية محددة إضافة إلى سعر وشروط معينة يتم تحديدها عند تحرير العقد بين طرفي البائع والمشتري.

يمكن للبنك المركزي ان يمنحها للبنوك التجارية كأحد الطرق التي يمكن فيها للبنك المركزي التخفيف من آثار الأزمة المالية على البنوك التجارية. وتحديد أسعار الفوائد مع الموازنة ما بين حاجة الاقتصاد إلى الاستثمارات الجديدة، والمحافظة على رؤوس الأموال المحلية من التسرب إلى البنوك الخارجية سعياً وراء سعر الفائدة الأعلى (Krstic & Jemovic, 2009).

ويمكن للبنوك المركزية ان تحدث تغييراً إيجابياً من خلال السياسات والتشريعات النقدية وقوانين الاستثمار، مع بعض التحفظ على استخدام المشتقات (Derivatives) وذلك لصعوبة تحديد سعرها وفهم آلية العمل بها من قبل البائع والمشتري معاً (Salvatore, 2009).

أما على المستوى العربي، فقد قامت الحكومة السعودية بالآتي (الخولي، 2009):

1. الاستمرار في ضمان الودائع وسلامة القطاع المصرفي.
2. أعادة النظر في السياسات النقدية، والمالية وبما يعزز من سيولة المصارف.
3. الدعم والمساندة من خلال زيادة إيداعات الودائع الحكومية في عدد من المصارف.
4. توفير وضخ السيولة النقدية لضمان كسر الجمود والوصول إلى معدلات متوازنة من الإقراض والائتمان.
5. زيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالداخل مما يعوض انخفاض الاستثمارات الخارجية.

إن خطط الإنقاذ وما سبقها من محاولات إنقاذ وحدات مصرفية، مثل شركة التأمين العالمية الأمريكية، لا تعالج الجذور ومسببات الأزمة، وإنما تعالج مظاهر الأزمة، وبالتالي لم ولن تُحدث الأثر المطلوب على الأقل في فترةٍ وجيزة. ونعني بالجذور دراسةَ قواعد عمل الوحدات المصرفية في الجهاز الأمريكي، وأيضًا دراسة أدوات الرقابة على هذه الوحدات، وقبل ذلك وبعده محاسبة المسئولين عن هذا الانهيار. ثم بعد ذلك العودة، إن أمكن قبل الانهيار الكبير الذي قد يحدث، إلى سياسات مصرفية منضبطة حول السيولة والعائد، وإدارة مخاطر الائتمان، وكفاية رأس المال (الغزالي، 2008).

رابعاً: دور وظيفة التسويق المصرفي في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية

يعتبر كسب ثقة الزبون هدفاً كبيراً عملت المصارف في الدول المتطورة كثيراً لأجل الوصول إليه، ويمثل التسويق البنكي احد الوسائل لتحقيق هذا الهدف، واحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث، فهو الذي اكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحاً هاماً وأعطاها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.

فالتسويق البنكي إذن، هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً تسويقية ناجحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية.

يهتم التسويق المصرفي كثيراً باكتشاف أدوات جديدة تكسب المصرف زبائن جدد، فلا يكفي في الوقت الحالي أن يكون للمصرف موارد مالية ما لم يتمكن من إيجاد منافذ للاستثمار (عماري، 2002).

وفي ظل ما أحدثته الأزمة المالية العالمية من تغير على البيئة الخارجية على المستوى العالمي تخطت المتغيرات الاقتصادية وامتدت إلى الاجتماعية وغيرها. لذا، لا بد للمصارف من إعادة عملية التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية من الهيكل التنظيمي، والموارد المتاحة، والوقوف على الأداء الحقيقي للمصارف، ثم الانتقال لعمل تحليل بيئي خارجي بالتركيز على بيئة المنافسين، والزبائن الحاليين والمحتملين، ثم الانتقال إلى البيئة الخارجية الاقتصادية وما طرأ من تغييرات على مستوى عالمي.

ويظهر هنا الدور المهم لوظيفة التسويق، من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية وتحديد الأسواق المستهدفة ومن ثم تطوير الخدمات المصرفية وتقديمها بشكل لائق لتتموضع في هذه الأسواق. وذلك بتطبيق مجموعة من استراتيجيات تسويقية استثنائية استباقية (Proactive) لمواجهة آثار الأزمة المالية العالمية (Hooley et al., 2008). التي لم تؤثر على العملاء اقتصادياً فقط؛ إنما امتدت إلى الجانب النفسي أيضا؛ حيث أصبح العملاء يعيشون في حالة قلق حول المستقبل انعكس بحالة حرص كبير، وإخضاع عقلي وتحليل منطقي وعلمي لأي استثمارات مالية مستقبلية (Gemes, et al .,2010).

وبالرغم من قيام البنوك المركزية على المستوى العالمي في دعم البنوك التجارية، ومساعدتها لتخطي الأزمة وتجنبها خطر الإفلاس، وتماشيا مع استراتيجيات تقليل التكاليف التي تتبعها المصارف حالياً، إلا ان الإنفاق على وظيفة التسويق في أوقات التراجع المالي والكساد يعتبر استثماراً أكثر منه

إنفاقا، فقد أثبتت البحوث وجود علاقة طردية بين معدل الأرباح والحصة السوقية، وبين ما ينفق على نشاطات التسويق في الأزمات المالية والتراجع (Nistorescu, 2009).

وتماشيا مع تغير أنماط السلوك الاستهلاكي بشكل عام، والطلب على الخدمات المصرفية بشكل خاص؛ تستطيع المصارف من خلال التغيير في عملية تفاعل وتداؤب عناصر المزيج التسويقي من تخطي آثار الأزمة المالية كالآتي (Hruzova,2009):

المنتج (الخدمة) Product:

تعتبر الخدمة كمنتج هي الأساس لعمل المصارف، وهي العنصر الذي تمارس عليه نشاطات المزيج التسويقي الأخرى. وتقدم المصارف عادة خدمات متعددة، لعدد من القطاعات التسويقية في آن معاً، فلا بد في هذه الأحوال وان تتوزع المخاطر على كافة الخدمات المقدمة، ولكافة القطاعات التسويقية المستهدفة، وتقديم خدمات مصرفية تحقق قيمة أعلى للعملاء، وذات جودة أكبر، وتحتوي على عروض إضافية.

السعر (Price):

يعتبر السعر العنصر الأسهل، والأسرع والأقل تكلفة في عملية التعديل من باقي عناصر المزيج الترويجي الأخرى، ففي الوقت الذي قد يمتد تطوير الخدمات، والتعديل على الحملات الترويجية، وتغيير قنوات التوزيع، ومواقع تقديم الخدمات المصرفية أشهرا. يتم تعديل السعر مباشرة.
ويمكن للمصارف ان تقدم الخدمات ذاتها بأسعار أقل، ولكن من الخطورة الاستمرار بعملية تخفيض أسعار الخدمات المقدمة . ويمكن الاستعاضة عن ذلك باستخدام إستراتيجية تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى العروض التكتيكية بنفس الأسعار السابقة. وقد تلجأ في بعض ألأحيان إلى تقديم خدمات أخرى مجانية

المكان (Place):

يعتبر التعديل على المكان؛ وأحياناً يطلق عليه الموقع (Location) عملية مكلفة على المصارف، وفي ظل السعي الدائم للمصارف إلى توسيع دائرة القطاعات التسويقية التي تخدمها، يمكن ان تقدم الخدمات في أماكن وجود العملاء مثل الأسواق الكبيرة، والمخازن الكبيرة والمراكز التجارية بحيث يمكن تقديم خدمات متميزة من حيث الطول Length لفترات زمنية طويلة تتجاوز الدوام الرسمي المقرر للمصرف، ومن حيث الاتساع Width من حيث تعدد الخدمات المقدمة.
ويمكن أيضا الاستعانة بتقديم الخدمات الالكترونية من خلال الانترنت، حيث تحقق المصارف من خلالها المنافع الآتية:

1. انخفاض التكاليف: لعدم الحاجة إلى البنى التحتية للاستثمار، والحد من العوائق اللوجستية، مما ساوى ما بين المؤسسات المصرفية الكبيرة والصغيرة في أن تقدم كل منها ما لديها عبر هذه الشبكة أو الوسائل التكنولوجية الأخرى.

2. جودة وسرعة خدمة العملاء: تمتاز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يقلل من التكاليف والجهد البدني المبذول الذي يتحمله العملاء في الحصول على الخدمة المصرفية أو البحث عن المعلومة فيما يتعلق بالأمور المالية.

3. مساعدة العميل في إمكانية المقارنة والمفاضلة بين كم هائل من البدائل المتاحة واتخاذ قرار الاختيار النهائي.

4. زيادة الإنتاجية: فالإجابة عن أسئلة العملاء الفنية فيما يتعلق بخدماتها من خلال موقعها الإلكتروني يزيد من إنتاجية المصارف الإلكترونية بتكاليف وجهد اقل.

5. تداول ومبادلة المعلومات، وملاءمتها، والرقابة عليها: حيث يمكن للعملاء الدخول لموقع المصرف والدخول على الحسابات الخاصة بهم، أو المواد المسجلة أو إمكانية التسجيل دون الالتزام بالمكان المادي للمصرف التجاري.

6. يمكن للمؤسسات المصرفية من خلال الإنترنت أن تقدم خدماتها المصرفية لعملائها في الأسواق المحلية والأسواق الخارجية المستهدفة بما يتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم وحاجة أسواق العمل فيها.

الترويج (promotion):

يعتبر الترويج دينامو المزيج التسويقي؛ فعملية تطوير الخدمات، وتوفيرها بأسعار تنافسية وتقديم العروض، والانتشار الجغرافي للمصرف لا تؤتي أكلها، ولا تشكل اختلافاً ايجابياً، ولا تعود بالمنفعة على المصارف إذا لم يتم توصيل المعلومات المتعلقة بها إلى العميل، وفي القطاعات السوقية المستهدفة، وإقناعه بالحصول على هذه الخدمات والانتفاع منها.

وحتى يتحقق ذلك لا بد وان تقوم المصارف بعملية ترويج مكثفة تستخدم فيها جميع عناصر المزيج الترويجي من إعلان، ودعاية، وبيع شخصي، والتركيز على العلاقات العامة مع العملاء الحاليين والمستهدفين على حد سواء، والجماعات المؤثرة في المجتمع، وجميع أصحاب المصالح، وقد تصل في بعض الأحيان إلى الحملات الترويجية في الشوارع للتواصل المباشر مع الجماهير (Pat, 2008)، ويمكن ان توثق علاقتها بالعملاء من خلال ما يلي (جودة، 2010):

1. إجراء استقصاء دوري للتعرف على اتجاهات العملاء نحو المصرف.
2. فتح المجال لاستقبال شكاوي العملاء واقتراحاتهم وتلبيتها وامتصاص غضبهم.
3. مشاركة كبار العملاء بمناسباتهم.

4. الاحتفاظ بسجلات وقواعد بيانات حديثة وصحيحة تتعلق بالعملاء.
5. إجراء لقاءات دورية، والتواصل مع العملاء.

توطيد العلاقة مع المساهمين، من خلال:

1- خلق تفاهم وثقة مشتركة بين المساهمين وإدارة المصرف.
2- تحسين صورة للمصرف أمام المساهمين الحاليين لضمان استمرارهم.
3- تحسين صورة المصرف أمام المساهمين المحتملين والمستثمرين المستقبليين.
4- توضيح سياسات المصرف وقراراته المالية وأوضاعه الحقيقية للمساهمين، وتزويدهم بمستجدات الأمور المتعلقة بالمنظمة، وبالمعلومات الواضحة والدقيقة والصحيحة، والوعود الصادقة بالأمان وديمومة الجودة العالية للخدمة. وحديثاً تزايدت الاجتهادات والتوصيات المقدمة للقطاع المصرفي لمواجهة الأزمة المالية العالمية وقد قدمت (Financial Marketing Solutions, 2009) مجموعة من القواعد التي يمكن للمصارف استخدامها خلال الأزمات المالية شملت الآتي:

1) على مستوى العلامة التجارية للمصرف (Brand)، فلكل مصرف منها اسم تجاري وعلامة تجارية خاصة به، فلا بد من تكثيف الحملات الترويجية لتعزيز الاسم التجاري للمصرف وتعريف العملاء الجدد به، وتذكير العملاء الحاليين بالخدمات المتنوعة وعالية الجودة المرتبطة بهذا الاسم التجاري، ودرجة الأمان والثقة العالية التي يقدمها لعملائه.

2) على مستوى الأمان والثقة (Safety and Trust)، تذكير العملاء الحاليين وتعريف المحتملين بأن المصرف يوفر لعملائه وأموالهم درجة عالية من الأمان، والثقة، وتعزيز ذلك بنشر التقارير المالية الايجابيةK باستخدام جميع وسائل الإعلام، وتوصيل ذلك برسائل إعلامية تتسم بالوضوح والدقة والتكرار.

3) على مستوى الأموال المخصصة للإقراض (Money To Lend): ان يعلن المصرف عن استعداده لتقديم القروض التي تلبي الاحتياجات العامة على مستوى المجتمع، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العجز المالي لدى أفراد المجتمع، جنباً إلى جنب مع القروض الموجهة إلى رجال الأعمال مع المحافظة على درجات منخفضة من المخاطرة لتمويل هذه القروض.

4) على مستوى الرعاية (Sponsorship) للأحداث الاجتماعية، والريوالأحداث الاجتماعيةلدراسية للطلاب من المجتمع المحلي، ونشر ذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وبذلك تعزز المصارف من مسؤوليتها الاجتماعية، وتحسن الصورة الذهنية لدى الرأي العام والجمهور الخارجي، وفي الوقت ذاته تقوم بالدعاية، والتذكير والتحفيز لمزيد من التعاملات وزيادة الطلب على خدماتها.

5) على مستوى الاندماج (Involvement) لموظفي المصرف بالنشاطات والأحداث الاجتماعية؛ بحيث يكون هنالك وفي كل حدث مندوباً عن المصرف، يشارك، ويذكر الأفراد دائما بدرجة الثقة العالية التي يمنحها المصرف لعملائه.

6) على مستوى إضافة القيمة (Adding Value) على الخدمات المصرفية للعملاء الحاليين، في ظل تزايد درجة الوعي والعقلانية في قرارات العملاء، لا بد من التواصل المستمر مع العملاء والتأكيد على جودة الخدمات المقدمة.

ومن الحلول المهمة أيضا: فتح مجال التحالفات والشراكات الإستراتيجية مع المصارف العالمية أو الإقليمية التي شهدت تطورا يسمح لها بان تنافس في الأسواق العالمية بسهولة كبيرة، بحيث يمكن ان تتعاون في الجوانب الآتية (عماري،2002):

البحث ودراسات الأسواق: إن الهدف الأساسي من هذه التحالفات والشراكات هو تخفيض تكاليف دراسات السوق من خلال الشريك الأكثر خبرة في دراسة والتعامل مع أكبر عدد من الأسواق العالمية، حيث يقدم المعارف المستعملة في كيفية دراسة ودخول الأسواق المستهدفة.

ترويج الخدمات المصرفية: هناك عدة طرق للترويج المشترك للمنتجات بين المصارف وهي تسمح باكتساب معرف وطرق ترويجية حديثة وغير مألوفة.

توزيع الخدمات المصرفية: وذلك بأن يقوم الشريك الذي له معرفة بالسوق بتوزيع الخدمات المصرفية، وذلك وفق عقد توزيع أو وكالة أو عقد الإعفاء franchise التجاري، فالشريك يضع شبكة معارفه في مجال التوزيع تحت تصرف المصرف. والطريقة الأخرى هي اشتراك المصرف مع الشريك بالعلامة التجارية ومن ثم تكوين شبكة توزيع مشتركة حيث يقوم كل شريك ببيع سلسة خدماته المصرفية بعلامة الشريك.

التحالفات والشراكة التكنولوجية: مع تزايد التطور التكنولوجي وتقنيات الاتصال والمعلوماتية، أصبح من غير اليسير ان يمتلك مصرفاً لوحده كل الكفاءات والموارد التكنولوجية الضرورية لبرامجه المتعلقة بالبحث والتطوير، وإن هذه التعقيدات التكنولوجية تجعل أيضاً تكاليف البحث والتطوير الجديدة مرتفعة، ففي العشرين سنة الماضية شهدت تكاليف البحث والتطوير نمواً وتطوراً بثلاثة أضعاف الأصول الثابتة، ومن ثم فإن إيجاد شراكات إستراتيجية في مجال التكنولوجية والبحث يعتبر أمراً ضرورياً، وذلك لأجل توفير التكنولوجية المكملة لعمل المصرف وكذلك تقاسم المخاطر.

الملخص

تم في هذا الفصل، توضيح ماهية الأزمة المالية العالمية، والتي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2007، وامتدت إلى كافة أنحاء العالم ضمن ما يعرف بالعالمية المالية، وتم توضيح أسباب حدوثها الذي نتج عن أزمة الرهونات العقارية وارتفاع أسعار العقارات. حيث أصبح الراغبين في شراء المساكن الجديدة مطالبين بمبالغ أكبر من ذي قبل للحصول على هذه المساكن، لذلك ارتفع حجم القروض المسحوبة من البنوك للحصول على العقارات التي سيبتاعونها. **فضلاً عن ان** ارتفاع أسعار العقارات سمح لمالكي هذه العقارات بزيادة حجم القروض المسحوبة، ورهن عقاراتهم وبشكل طردي؛ فكلما زاد سعر العقار ازداد حجم القرض المسحوب عليه، وقد ساهمت المصارف في تعظيم هذه الأزمة من خلال إعطاء القروض، ومضاعفة أسعار العقارات عند تقييمها، وازدواجية الإقراض، والتذبذب في أسعار الفوائد الممنوحة مما زاد في حجم القروض والمقترضين.

ثم تم التطرق إلى آثار الأزمة المالية على صعيد القطاع المالي والقطاع المصرفي، حيث تسببت الأزمة بانهيار مالي وإفلاس للعديد من المنظمات المصرفية، فضلاً على تأثيرها النفسي والاقتصادي على المستوى الفردي، في الوقت الذي لم تكن فيه الدول العربية بمنأى عما حدث في العالم من انهيارات ولكن وطأتها كانت أخف.

وتمت مناقشة طرق مواجهة الأزمة المالية العالمية ودور الحكومات في تخطي ذلك، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، التي رصدت مبالغ طائلة من خزينتها رفدت بها المؤسسات المالية المنهارة، ودور البنوك المركزية في تحديد معدلات الخصم وأسعار الفوائد وتغيير السياسات النقدية التي تؤمن الاستقرار، والسيولة اللازمة لاستمرار المصارف.

وانتهى الفصل بتوضيح دور التسويق المصرفي في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية من خلال المزيج التسويقي 4Ps، حيث يمكن تطوير، وتقديم الخدمات التي تتمتع بجودة عالية وإضافة القيمة للعميل، واستخدام الاستراتيجيات التسعيرية بتثبيت الأسعار ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومن خلال المكان يمكن اختيار تقديم الخدمات المصرفية في مراكز التسوق، والانتقال إلى الخدمات المصرفية الالكترونية للتقليل من الوقت والجهد والتكاليف على كل من العميل والمصرف، وتكثيف الحملات الترويجية وزيادة مخصصات المزيج الترويجي من اجل المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء المحتملين.

مَسرد المصطلحات:

- **الأزمة المالية العالمية: Global Financial Crisis:** هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى.
- **المشتقات المالية: Financial Divertive:** عقود مالية تشتق قيمتها من قيمة أصول حقيقية أو مالية أخرى. أسهم وسندات وعقارات وعملات أجنبية والذهب والسلع. وتكون لتلك العقود المالية مدة زمنية محددة، إضافة إلى سعر وشروط معينة يتم تحديدها عند تحرير العقد بين طرفي البائع والمشتري، ويتعين بموجب تلك العقود تثبيت سعر سلعة ما في الوقت الحاضر على أن يتم تسليمها بهذا السعر الثابت في المستقبل.
- **معدل الخصم Discount Rate:** معدل الفائدة الذي يتم فرضه من قبل البنك المركزي على قروض البنوك التجارية.

أسئلة للمناقشة

1. بين كيف نشأت الأزمة المالية العالمية؟
2. نتج عن ارتفاع أسعار العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية أمران، ما هما؟
3. لعبت المصارف دوراً أساسياً لزيادة الأزمة المالية العالمية، وتمثل ذلك الدور في أمور عدة، بينها؟
4. تتبع الأحداث والتواريخ المهمة لظهور الأزمة المالية العالمية؟
5. تعددت الآثار التي أحدثتها الأزمة المالية، واتسعت وانتقلت من طور إلى طور ، و من بورصة إلى أخرى ، و بلد إلى آخر، وضح أهم آثار التي أحدثتها تلك الأزمة؟
6. هناك مجموعة من الآثار على المستوى الشخصي والفردي للأزمة المالية، بينها؟
7. ما هي طرق مواجهة الأزمة المالية العالمية؟
8. تحدث عن خطة الإنقاذ الأمريكية، وكيف ساهمت في التخفيف من آثار الأزمة؟
9. ما هو دور البنوك المركزية في معالجة آثار الأزمة المالية العالمية؟
10. قامت الحكومة السعودية على المستوى العربي، بمجموعة إجراءات للتخفيف من الأزمة المالية العالمية، ما هي تلك الإجراءات؟
11. ما هو دور وظيفة التسويق المصرفي في تجاوز آثار الأزمة المالية العالمية؟
12. بين كيف تمكنت البنوك من خلال إحداث تغييرات في عناصر المزيج التسويقي من مواجهة الأزمة المالية؟
13. تحقق المصارف من خلال الاستعانة بتقديم الخدمات الالكترونية عن طريق الانترنت مجموعة من المنافع، بينها؟
14. يمكن ان توثق المصارف علاقتها بالعملاء من خلال مجموعة إجراءات، ما هي؟
15. كيف يمكن توطيد علاقة المصارف مع المساهمين؟
16. قدمت (Financial Marketing Solutions) مجموعة من القواعد التي يمكن للمصارف استخدامها خلال الأزمات المالية، ما هي تلك القواعد؟

الأسئلة الموضوعية

(1) ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل مما يلي:

1. أحد الآتي لا يعتبر من أسباب الأزمة المالية العالمية:

أ. ارتفاع أسعار العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية

ب. ارتفاع أسعار النفط على المستوى العالمي

ج. ازدواجية القروض الممنوحة لمالكي العقارات

د. المبالغة في تقييم العقارات المرهونة

2. من أسباب تعسر المقترضين عن سداد القروض في الولايات المتحدة الأمريكية:

أ. الانخفاض المفاجئ لأسعار الفوائد على القروض العقارية

ب. مضاعفة الفوائد إلى ثلاثة أضعاف عند عدم السداد.

ج. انخفاض أسعار العقارات

د. تدخل شركات التأمين لمصلحة المصارف المقرضة

3. أدت ازدواجية القروض العقارية الممنوحة لعدة عملاء إلى الآتي:

أ. انتقال الأزمة إلى القطاع الصناعي ب. إفلاس شركات التامين

ج. إفلاس المصارف وصناديق الاستثمار د. جميع ما ذكر

4. أثرت الأزمة المالية العالمية على المصارف من خلال الآتي:

أ. الانتقال من العمل على النطاق المحلي إلى العالمية

ب. التوسع وتطوير الخدمات

ج. التراجع وإفلاس العديد من المصارف

د. (أ + ب)

5. انعكست الأزمة المالية على سلوك عملاء المصارف من خلال الآتي:

أ. زيادة الإيداعات في حسابات الودائع لأجل

ب. سحب ودائعهم من البنوك

ج. تزايد الطلب على القروض الشخصية

د. جميع ما ذكر

6. من ادوار الحكومات والبنوك المركزية خلال الأزمة المالية باستثناء

أ. مساءلة المصارف المسؤولة عن الأزمة

ب. تغيير السياسات النقدية المستخدمة

ج. تخفيض أسعار الفوائد

د. تقديم الدعم المالي للمصارف

7. أثرت الأزمة المالية العالمية على اقتصاديات الدول من خلال ما يلي:

أ. انخفاض معدلات النمو الاقتصادي   ب. عجز الميزان التجاري

ج. ارتفاع معدلات السيولة النقدية   د. (أ + ب)

8. التالية من آثار الأزمة المالية على المستوى الفردي باستثناء:

أ. الاكتئاب   ب. البطالة وتزايد معدلات الفقر

ج. بيع الممتلكات الشخصية   د. زيادة القوة الشرائية للأفراد

9. لمعالجة الأزمة المالية العالمية لا بد من:

أ. معالجة أسباب الأزمة وليس المظاهر والأعراض.

ب. دراسة أدوات الرقابة على الوحدات المصرفية.

ج. مساءلة المتسببين بالأزمة المالية

د. جميع ما ذكر

10. حتى تتخطى المصارف آثار الأزمة المالية لا بد وان تقوم بالآتي:

أ. التوسع في إعطاء القروض   ب. تخفيض أسعار الفوائد

ج. التحليل الشامل لبيئتيها الداخلية والخارجية   د. جميع ما ذكر

11. يمكن استخدام المنتج كأحد عناصر المزيج التسويقي لتجاوز الأزمة المالية من خلال:

أ. توزيع المخاطر المصرفية على كافة الخدمات المقدمة .

ب. إضافة قيمة أعلى للزبون من خلال الخدمات.

ج. تقديم العروض بالإضافة إلى الخدمة الأساسية.

د. جميع ما ذكر

12. تستخدم المصارف السعر للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد من خلال:

أ. التخفيض المستمر للأسعار

ب. تقديم القروض دون ضمانات

ج. تقديم خدمات ذات جودة عالية مع تثبيت الأسعار

د. تقديم خدمات ذات جودة عالية مع زيادة الأسعار

13. يساهم (المكان) في تجاوز آثار الأزمة المالية من خلال:

أ. تقديم الخدمات المصرفية في الفروع الرئيسية لضبط التكاليف

ب. تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية

ج. تقديم الخدمات في مراكز التسوق

د. (ب+ج)

14. يحقق استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية المنافع الآتية:

أ. انخفاض التكاليف   ب. سرعة الخدمات المقدمة

ج. توفير في وقت وجهد العميل   د. جميع ما ذكر

15. يمكن توطيد العلاقة مع المساهمين من خلال الآتي باستثناء:

أ. خلق تفاهم وثقة مشتركة بين المساهمين وإدارة المصرف

ب. تحسين صورة المصرف أمام المساهمين المحتملين

ج. تقديم المعلومات المالية التي تظهر المصرف رابحاً

د. شرح سياسات المصرف وقراراته المالية بشفافية

(2) أجب بنعم أو لا لكل عبارة مما يلي:

1. (   ) أدى تبخيس قيمة العقارات المرهونة للمصارف الأمريكية إلى تفاقم الأزمة المالية
2. (   ) تعتبر الأزمة المالية العالمية الحالية، طارئة لم يواجه العالم مثلها سابقا
3. (   ) بدأت بوادر الأزمة المالية العالمية في تموز 2007 في القطاع الصناعي الأمريكي
4. (   ) تعتبر المصارف من أكثر المنظمات المالية تأثرا في الأزمة المالية العالمية
5. (   ) تؤكد المؤشرات الاقتصادية ان الأزمة المالية ستنتهي بنهاية العام 2010
6. (   ) تكاتفت جميع دول الاتحاد الأوروبي معا في مواجهة الأزمة المالية العالمية
7. (   ) ساهمت الخزينة الأمريكية بحل الأزمة المالية من خلال شراء المؤسسات المالية المفلسة
8. (   ) لم يكن للحكومات العربية أي نشاط يذكر في دعم مصارفها المحلية من الانهيار
9. (   ) تعتبر ثقة العميل بالمصرف من اهم العوامل لإعادة انتعاش العمل المصرفي
10. (   ) تخفض المصارف من ميزانيات الترويج تماشيا مع ضبط النفقات في الأزمات المالية
11. (   ) يصعب عادة على المصارف اتباع استراتيجيات تسعيرية جديدة والتغيير في أسعار خدماتها(لا) .
12. (   ) تتحمل المصارف تكاليف عالية عندما تغير من مواقع تقديم خدماتها أو قنواتها التوزيعية
13. (   ) من مزايا استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية رقابة العميل على حساباته المصرفية
14. (   ) تمكن التحالفات الإستراتيجية المصارف من تحقيق الأرباح العالية في المدى القصير
15. (   ) تحتاج أبحاث التسويق إلى الموارد البشرية المؤهلة والى تخصيص ميزانيات عالية لهذا الغرض

حالات عملية

حالة عملية رقم (1) حول المفهوم التسويقي

بنك سييرا القومي

تعرضت الإدارة العليا لبنك سييرا القومي لمشكلة مهمة وهي معرفة الأسباب الرئيسة التي أدّت إلى فشل إدخال وتطبيق المفهوم التسويقي في البنك. وقد كانت الإدارة العليا على يقين بالنتائج الممتازة التي حققها إدخال وتطبيق المفهوم التسويقي في منظمات إنتاج السلع المادية، إلا أن بعضهم كان يتساءل ما إذا كانت ظروفاً خاصة ومتطلبات معينة يجب توافرها لتطبيق المفهوم التسويقي في مجال الخِدمة المصرِفية، ولهذا بدأ البنك بإجراء التحليل اللازم للتوصل إلى أخطاء وسلبيات هذه التجربة وتقرير ما يجب القيام به في هذه المرحلة.

ويعتبر بنك سييرا القومي أحد البنوك التجارية الكبرى ومركزه الرئيس في مدينة سان فرانسيسكو، وتنتشر فروعه في جميع أنحاء كاليفورنيا الأمريكية. وعادة يتم التعامل مع المسائل المرتبِطة بسياسة البنك في المكتب الرئيس، وفي نفس الوقت هناك تفويض للسلطة للفروع الإقليمية مع المسائل الأخرى مثل القروض وذلك بطريقة لا مركزية.

عبر تاريخ البنك، فإن كافة التوسعات في نشاطه تمت من خلال عمليات نمو داخلية، وكانت معدلات نمو البنك مُرضيةً حتى آخر 1940، إلا إنها ازدهرت في الفترة من 1950، 1970؛ فخلال الفترة الأخيرة تضاعفت فروع البنك ثلاث مرات، وتضاعف أكثر من مرتين كلٌ من صافي الربح، والأصول ورصيد العملة الأجنبية.

وخلال الفترة من 1970، 1980 واجه البنك منافسة متزايدة من جهات متنوعة: بنوك تجارية أخرى، وجمعيات ادخارية وإقراضية، والتي صارت تتبع سياسات عدوانية في التسويق كالإنفاق الكبير على الإعلان وقد دخلت أيضًا سوق الخدمات المالية بعض شركات التجزئة العملاقة مثل سيرز. إن هذه التغيرات التي تعرض لها سوق الخِدمة المصرِفية جعل إدارة بنك سييرا القومي تدرك إنه يجب عمل شيء ما للحفاظ على نصيب البنك من السوق، وعلى معدلات النمو. منذ حوالي 5 سنوات أجرى عدد من مديري الإدارة العليا اتصالات مع بعض أساتذة الجامعات في التسويق وذلك عبر بعض المؤتمرات العلمية في الإدارة والتسويق، ولقد بُهِر هؤلاء المديرون بما سمعوا حول المفهوم الحديث للتسويق، وأصبحوا يعتقدون أنه بتطبيق المفهوم التسويقي في البنك فسيمكنهم تحقيق تكيّف

أفضل مع البيئة المتغيرة، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل. وكان نتيجة ذلك أنهم قرروا إدخال المفهوم التسويقي في البنك على أساس التجربة في عدد من الفروع التي تقع في سان فرانسيسكو.

كانت الأسواق المستهدَفة للبنك تضم شركات الأعمال الكبرى، والحسابات الكبيرة للأفراد، ولم يكن هناك اهتمام كافٍ لجذب هؤلاء المُدَّخرين والمستثمرين الصغار. ولكن قررت الإدارة تغيير صورة البنك وانطباع الناس عنه؛ خاصة وإنّ العدد الكلي للسكان والدخول الفردية كانت في تزايد مستمر وملحوظ في كاليفورنيا، فالبنك في حاجة لتغيير استراتيجياته، والمدخل الذي يتبعه، وصورته في أذهان الناس، وذلك للإفادة الفعلية من إمكانات السوق المحتمَلة.

لقد تبين أن مسؤولية القيام بهذا التغيير يمكن أن تكون من خلال إدارة مستقلة للتسويق، ولقد كان النشاط التسويقي الوحيد الذي ساد من قبل هو العلاقات العامة والإعلان؛ ففي عام 1950 أسّس البنك إدارة مستقلة للعلاقات العامة والإعلان، وكانت هذه الإدارة تتولى إقامة العلاقات مع جمهور البنك، والإعلان عن البنك وخدماته في الطرق ووسائل المواصلات، وواجهات الفروع وغير ذلك. وكانت جميع هذه الوسائل الترويجية تدور حول رسالة معينة عن البنك تنطوي على صورة وصفية تُعرّف الجمهور بمزايا الحسابات الإدّخارية، ومزايا صناديق الأمانات، وكانت هذه المجهودات الترويجية في البداية كافية، إلا أن البنك سرعان ما اكتشف أنه يجب عمل أشياء أخرى كثيرة، وهو ما أدى إلى القيام بمجهودات ترويجية أخرى مكثفة، ونظراً لأن صناعة الخدمات المصرِفية أصبحت أكثر تعقيداً، ومجال التنافس فيها أصبح أكثر شراسة، فإنّ مزيداً من الاهتمام من جانب البنك قد أُعطي لإدارة العلاقات العامة والإعلان.

وقد قررت إدارة البنك تعيين "مستر تشارلز" كمدير لإدارة التسويق التي تم إنشاؤها، والذي جاء من إدارة التسويق لإحدى الشركات الرائدة في إنتاج السلع الاستهلاكية، وفور تعيينه حمل لقب "مساعد المدير العام للتسويق"، وكان يرفع تقاريره مباشرة "لمستر لويس" المدير العام، وأشار الأخير للأول في أول مقابلة أنه كان مسؤولاً من قبل عن إدارة الأنشطة التسويقية المتمثلة في العلاقات العامة والإعلان بصفة رئيسة، إلا أنه لم يحقق نجاحاً ملحوظاً.

كانت خطة مستر تشارلز الجديدة تقوم على إعادة تنظيم ووضع سياسات جديدة من أجل:

1- تحديث وتطوير جميع الخدمات الحالية التي يقدّمها البنك.
2- التعامل مع خدمات العملاء بطريقة أكثر كفاءة.
3- الاستماع والإنصات للعملاء، والتنفيذ في ضوء ما يقولونه أو يقترحونه، أو يشكون منه.

اندمجت إدارة العلاقات العامة والإعلان مع إدارة التسويق الجديدة، وأصبحت أحد أقسامها الأساسية، وكان من أوائل أعمال إدارة التسويق الجديدة إعادة تصميم النماذج المستخدَمة في البنك

باستخدام تصميمات جديدة وملونة، كما أعيد تصميم الزي الموحد لكل الموظفين، والزي الخاص بالعمال وأفراد الكافتيريا والبريد؛ بما يساعد على إعطاء صورة معينة للبنك، كما امتدت ساعات عمل البنك بما يتلاءم والوقت المناسب لتردد العملاء، وقد اقترح تشارلز إنشاء إدارة للتسويق في كل فرع من الفروع الإقليمية الخمسة.

وبعد مرور 9 أشهر تزايد عدد العاملين في إدارة التسويق ليصل إلى 29 فردًا، وتم البدء بتنفيذ معظم المشروعات المقترحة، وذابت إدارة العلاقات العامة والإعلان في الإدارة الأكبر؛ إدارة التسويق، وتم إعداد البحوث والخطط اللازمة لإقامة إدارات التسويق في الأقاليم الخمسة، وفي هذا الوقت تقريباً، ظهرت بعض المشكلات، وحدثت خلافات وصراعات وارتفعت أيضًا الشكوك والتساؤلات حول التغييرات الكثيرة والمستمرة التي تحدث في البنك؛ خاصة وأن بعض التغيرات لم تحدث بالطريقة الجيدة التي تتوقعها إدارة البنك والعاملون فيه، ولم يتلقَ تشارلز تعاوناً أو مساعدات كافية من جانب الأعضاء القدامى في البنك، ومن الخبرات السابقة في العمل البنكي، و كان الأعضاء القدامى في البنك، لا يؤمنون بالعديد من أفكاره. وقد اعترف تشارلز بطريقة غير علنية بأنه لم يعتن ولم يهتم بمعتقدات وآراء العاملين في البنك حول المفهوم الجديد (المفهوم التسويقي)، وكان يقول: "إنه شيء جيد وممكن تطبيقه".

بالإضافة إلى ما سبق، اختلف تشارلز مع رئيسه المباشر، وتحوّل هذا الاختلاف في الآراء إلى نزاع، ولم يستطع تشارلز بعد ذلك أن يعيد تصحيح العلاقة، وترتب على كل هذا فصل تشارلز من وظيفته، وحلّ إدارة التسويق كوحدة تنظيمية، كما أعيد تأسيس إدارة جديدة للعلاقات العامة والإعلان لتقوم بأنشطة التسويق وتم تعيين مدير جديد لها.

المطلوب: 1. لماذا فشل إدخال وتطبيق المفهوم التسويقي في بنك سييرا القومي؟

2. هل إدخال وتطبيق المفهوم التسويقي في صناعة الخدمات يجب أن يكون مختلفاً عن إدخاله وتطبيقه في شركات التجزئة والسلع المادية؟
3. هل توافق على قرار إدارة البنك بحل إدارة التسويق وفصل مديرها ؟
4. في حالة عدم موافقتك؛ ما الحل المناسب في رأيك ؟

حالة عملية رقم (2) عن دورة حياة المُنتَج

"حساب التوفير ذات العائد"

بنك الإخلاص

يعمل بنك الإخلاص في السوق منذ خمسة عشر عاماً، ولديه عشرون فرعاً تغطي أنحاء المملكة العربية السعودية، ويحتل بنك الإخلاص، من حيث عدد الفروع، المرتبة الثالثة في السوق، ويقوم بنشاطه وفق أحكام الشريعة الإسلامية مختلفاً بذلك عن البنوك التجارية الأخرى المنافِسة له، ويوجد أمام بنك الإخلاص بنك إسلامي آخر منافس إلا أنه حديث العهد في السوق، وبالنسبة لخدمة حسابات التوفير تجمّعت البيانات الآتية:

- **حساب التوفير ذات العائد:** يتميز حساب التوفير الذي يقدمه بنك الإخلاص بالخصائص الآتية:
  - لا يشترط حدًا أدنى للمبلغ المودَع.
  - السحب والإيداع مرنٌ في أي وقت وبأي عدد من المرات.
  - تسجيل دوري لحركة الإيداع والسحب.
  - تُحسَبُ نسبةُ الربح على أساس متوسط الرصيد خلال العام، وتُصرَفُ الأرباحُ في نهاية العام.
  - تصل نسبة الربح في المتوسط إلى 3.5% ولم تتجاوز هذا الحد من قبل.
  - لا يُمنَح صاحبُ الحساب بطاقةَ سحبٍ آلي.
  - بلغت المبيعات (أرصدة) والربحية التي حققها البنك من هذا الدفتر خلال السنوات الثمان الماضية وعند بداية تقديم الخِدمة ما يلي:

السنة	المبيعات	أرباح صافية
1 (أول سنة)	50000	(−1000)
2	100000	2000
3	200000	4000
4	7500000	16000
5	1500000	34000
6	2000000	60000
7	2500000	50000
8	2000000	40000

- قام بنك الإخلاص بحملة ترويجية قوية تكلفت كثيراً خلال السنوات الثلاث الأولى لإدخال الخِدمة، ثم تناقصت ميزانية الترويج وتوقف تقريباً في السنة الرابعة عندما بدأت المبيعات في الزيادة.
- ركزت الحملة الترويجية، والتي اعتمدت على الإعلان التليفزيوني بصفة أساسية على العائد المجزي والاستثماري الإسلامي للأرصدة وإمكانية الحصول على خدمات أخرى لصاحب الحساب.
- اختلفت الأرصدة المحققة من فرع لآخر، وبصفة عامة، فإن اتجاه المبيعات على مستوى كل فرع من أرصدة حساب التوفير كان مشابهاً لاتجاه المبيعات.
- لم يدخل بنك الإخلاص أي تعديل أو تطوير على حساب التوفير ذات العائد منذ تاريخ تقديمه للسوق.

- **عملاء البنك:** أوضحت تقارير مديري الفروع وبحوث التسويق أن الصفات الرئيسة المميِّزة لعملاء خدمة حساب التوفير ذات العائد هي:

- نسبة كبيرة منهم تهتم بالعائد.
- نسبة كبيرة منهم تفضل الاستثمار الإسلامي.
- حوالي 15% من العملاء يُعتبَرون عملاء مهمين، ويتعاملون بخدمات أخرى مع البنك.
- هناك حوالي 30% من عملاء الخِدمة يتعاملون مع بنوك منافسة، وجزء كبير من هذه النسبة من العملاء المهمين يهتمون بالعائد المُجزي.
- بعض العملاء ترك البنك وتحوّل إلى المنافسين للحصول على هذه الخِدمة بدلاً من حصولهم عليها من بنك الإخلاص للتمتّع بسرعة التعامل والعائد الدوري المُجزي.

- **السوق والمنافسة:**

- حصة بنك الإخلاص من أرصدة التوفير في السوق لا تتجاوز 5%.
- يقدم المنافِسون أنواعا مختلفة من حسابات التوفير ذات العائد الدوري؛ منها نوعان يتميزان بالخصائص الآتية:

<u>النوع الأول</u>: حساب التوفير العادي؛ يتميز بما يلي:

- مرونة السحب والإيداع.
- كشف حساب دوري.
- بطاقة سحب آلي.
- عائد يصل إلى 4.5%.
- اشتراط حد أدنى بسيط للمبلغ.
- التمتع بخدمات أخرى.

<u>النوع الثاني</u>: حساب التوفير الخاص؛ يتميز بما يلي:

- عائد يصل إلى 6%.
- عدد مرات للسحب خلال الشهر.
- بطاقة سحب آلي.
- حسابات عملات مختلفة.
- الاقتراض والحصول على خدمات أخرى.
- كشف حساب دوري.

بالإضافة إلى ذلك، فقد لوحظ استمرار الحملات الترويجية للمنافسين؛ مركِّزةً على سهولة التعامل والمرونة، والعائد المجزي وبمتابعة مبيعات النوع (1) لوحظ إنه في مرحلة التشبع من دورة حياته منذ سنتين، مع العلم بأنّ عمره في السوق حوالي عشر سنوات، أما بالنسبة للنوع (2) الخاص فهو في مرحلة النمو وعمره في السوق حوالي ست سنوات.

وخلال السنوات الماضية أدخلت البنوك الأخرى تعديلات على حسابات التوفير التي تقدمها وبالذات العادي والخاص من حيث كشف الحساب وبطاقة السحب الآلي وحدد المبلغ والتنويع من حيث نوع العملة.

يقدم البنك الإسلامي المنافس نوعًا من حسابات التوفير تشابه ما يقدمه بنك الإخلاص وذلك منذ ثلاث سنوات، ووصلت مبيعات هذا الحساب مرحلة النمو بسرعة حيث يحقق الحساب عائدًا قدره 4.5% تقريباً ومبيعاته في زيادة مستمرة وبالرغم من إن متوسط رصيد الحساب الواحد بسيط، إلا إن العدد الكبير من العملاء يؤدي إلى تحقيق أرصدة إجمالية مرتفعة.

المطلوب الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- رسم دورة الحياة لمنتَج بنك الإخلاص مستخدماً بيانات المبيعات والأرباح.
2- ما مشكلة حساب التوفير في بنك الإخلاص؟ وما أسباب هذه المشكلة في رأيك؟
3- ما رأيك في الأنشطة التسويقية التي قام بها بنك الإخلاص بالنسبة لحساب التوفير ذات العائد في ضوء أنشطة المنافسين وظروف السوق؟
4- ما الذي تقترحه لإدارة بنك الإخلاص؟

حالة عملية رقم (3)

فرع الهنا

تحليل البيئة التسويقية

يقع فرع الهنا في منطقة كبيرة من مناطق الدولة، تتميز بعدة صفات نوجزها كما يلي:

- تعتبر المنطقة سكنية وتجارية في آنٍ واحدٍ، حيث توجد عدة مساكن ذات مستوى مرتفع تقطنها طبقة راقية، كما يوجد بعض عيادات الأطباء ومكاتب استشارية إدارية وهندسية ومكاتب توكيلات عالمية. وفي بعض الشوارع الجانبية هناك مجموعة بسيطة من الحرفيين وأصحاب الورش، وبالنسبة للمتاجر فهي متنوعة؛ سواء الموجود منها في مجمعات تسوق أو المستقلة في الشوارع الرئيسة، ومحلات الملابس الجاهزة والأجهزة المنزلية والكهرباء والأحذية والأقمشة والمواد الغذائية والهدايا، وعدة مطاعم وكافيتريات بالمنطقة، ويتردد على المنطقة للتسويق العملاء من ذوي الدخل المرتفع والمتوسط عادة، ويوجد بالمنطقة ستة فنادق؛ منها ثلاثة ممتازة تتميز بنسب الإشغال المرتفعة بها.
- تتمتع المنطقة بحركة رواج بالقياس إلى المناطق المماثلة، إلا إنّ كثرة المتاجر ومراكز الخدمات فيها يجعل المنافسة حادة فيها بينها، وقد يفسر ذلك أسباب اهتمام هذه المؤسسات بتقليل تكلفة الحصول على الأموال، والعائد المرتفع على الاستثمارات بالإضافة إلى سرعة الخِدمة.
- يعمل في المنطقة عدة بنوك، حيث يتواجد فروع لسبعة بنوك رئيسية، وهناك فرعان تابعان لبنكين مختلفين يتميزان بما يلي، قياسًا إلى الفروع الأخرى:

- المظهر الجيد والواجهة الجذّابة.
- سرعة الخِدمة داخل الفروع لارتفاع كفاءة الموظفين، وكفاية عددهم، واستخدام المَيكنة و خدمة الصرف الآلي منذ عدة سنوات.
- يتحرك مديرا الفرعين لمتابعة كبار العملاء والبحث عن فرص تسويقية في المنطقة.
- الشهرة الخاصة بالبنكين والسمعة الجيدة في السوق.
- تَميُّز موقع الفرعين في المنطقة.
- الترتيب الداخلي والجيد والنظافة.
- عدد كبير من الحسابات، وحجم تعامل قوي، أدى إلى زيادة ربحية الفرع.

يعمل فرع الهنا في المنطقة منذ عشر سنوات، وقبل غالبية الفروع التابعة للبنوك الأخرى بما فيها الفرعين المتميزين، ومن ثم، فاسمه معروف وهو يتبع لبنك عريق من بنوك الدولة له سمعة جيدة

من حيث التاريخ، وإن كانت أرباحه أقل من مستوى أرباح البنوك الأخرى، وبالذات البنكين المتميزين، ويمكن إعطاء الصورة المختصرة الآتية المميزة لفرع الهنا:

- المظهر الخارجي للفرع جذّاب وجيد، حيث تم تحديثه وتطويره قريباً.
- الموقع جيد بل وأفضل من موقعي الفرعين المتميزين في المنطقة.
- الترتيب الداخلي جيد إلى حد كبير؛ إلا أن حُجرة مدير الفرع في واجهة المدخل وعلى مرأىً من العملاء، بحيث لا يتردد أحد في الدخول لمكتبه لإنهاء معاملاته.
- الخِدمة بطيئة في الفرع، حيث تتوفر به المَيكنة ولكن تحتاج إلى تحديث، كما إنّ عملاء الفرع يشكون من نقص عدد الموظفين، وانخفاض كفاءة عدد منهم.
- ينشغل مدير الفرع بالعمليات، وكاهله مثقلٌ بالأعباء اليومية وعمليات الفرع، بحيث لا يجد وقتاً للزيارات البيعية أو إعداد الخطط البيعية والتسويقية، كما إن صلاحياته محدودة، ما يؤدي إلى بطء الخِدمة الخاصة بمَنح قروض شخصية وتسهيلات للمؤسسات، وكذلك الحصول على أسعار خاصة لكبار عملاء الودائع، إلا أن لمدير الفرع اتصالات واسعة في المنطقة، ومعرفة وثيقة ببعض كبار العملاء الذين يتعامل بعضهم مع الفرع من أجل علاقتهم بمديره.
- المناخ الداخلي للفرع أُسَريٌ تسوده العلاقات الطيبة، إلا إنّ ضغط العمل يسبب بعض المشكلات أحياناً بين العاملين وبالذات حديثي الخبرة مع الموظفين القدماء بالفرع.
- يتميز الفرع بأسعار حسابات التوفير، ولحدٍ كبيرٍ، لا تزيد أسعاره الخاصة بالتسهيلات للمؤسسات والقروض الشخصية كثيراً عن الفرعين المتميزين، ويتميز عنهما بالضمانات المناسبة، وطول فترة السداد.
- هناك عدد كبير من الحسابات الضعيفة بالفرع (معاشات، ومرتبات موظفين) بحيث يشهد الفرع ازدحاماً خلال فترات أواخر وأوائل كل شهر.
- يعتزم البنك، الذي يتبعه فرع الهنا، توظيفَ مساعدٍ لمدير الفرع لمساعدته في الترويج وزيارات العملاء المهمين، ومَنحهم ميزات خاصة، كما تم إدخال الصرّاف الآلي حديثاً.
- الإنجازات الماضية للفرع في تطور كبير للحسابات الجارية (الضعيفة) وضعيفة بالنسبة للودائع والتسهيلات وليست بالدرجة الكافية بالنسبة للتوفير، وربحية الفرع ضعيفة بالمقارنة بالفرعين المتميزين وإن كان أفضل من بعض الفروع الأخرى بالمنطقة.

المطلوب:

1- وصف وتحليل البيئة التسويقية الداخلية للفرع من حيث: نواحي القوة والضعف؟
2- وصف وتحليل البيئة التسويقية الخارجية للفرع من حيث: المميزات والعقبات؟
3- الفرص التسويقية المتاحة واحتمالية التحقق بالنسبة المئوية؟

حالة عملية رقم (4)

تقسيم السوق المرتقَب

قام أحد البنوك بدراسة ميدانية للسوق الحالي والسوق المرتقَب للقروض الشخصية بغرض تحديد الفرص التسويقية المتاحة أمامه في سوق خدمة القروض الشخصية، ومن خلال مقابلة عينة من الأفراد حجمها 4500 مفردة اتضح ما يلي:

- وجود عدد وقدره 500 عميل مقترض حالياً من البنوك المختلفة، من هذا العدد.
- وجود 250 عميل، من هذا العدد، ينوي الاقتراض مستقبلاً.
- 3750 عميل لم يسبق لهم الاقتراض وغير مقترض حالياً، ولا ينوي الاقتراض مستقبلاً.
- اتضح أن أهم أسباب الاقتراض الشخصي هي:
- شراء سيارة %50
- شراء تجهيزات منزلية %45
- البناء %30
- المناسبات الخاصة %25
- السفر/العلاج/التعليم %20
- بالنسبة لحدود المبلغ المطلوب اقتراضه (حاجة العميل) فقد أظهرت النتائج ما يلي:
- أقل من 20000 دولار 25% من العملاء الراغبين في الاقتراض.
- 20000 دولار 50% من العملاء الراغبين في الاقتراض.
- أكثر من 20000 دولار 25 % من العملاء الراغبين في الاقتراض.

مع العلم إنه في ضوء سياسات البنوك الحالية لا تمَنح قرضًا تزيد قيمته عن ما يوازي مرتب إثني عشرة مرة مرتب العميل أو دخله الشهري، وأن ذلك يعني في ضوء مستوى الدخول حدًا أقصى يساوي 20000 دولار تقريباً في المتوسط.

وفي نفس الوقت يفضل غالبية العملاء ألا يزيد سعر فائدة الاقتراض عن 10% إلا إنهم يقبلون بأسعار أكثر من ذلك، وقد اتضح أنه من ضمن عملاء الـ: 20000 دولار 75% لا يقبلون بأسعار تفوق 10%، وبالنسبة للفئات الأخرى فهي تقبل أي سعر.

فإذا علمت أن العينة تمثل 5% من سوق الاقتراض، وأن حصة البنك في القروض الشخصية في السوق تعادل 20% وأن سياسة البنك بالنسبة لسعر الفائدة 12% على الأقل.

المطلوب:

1- تحديد أسس تقسيم السوق
2- تحديد القطاعات المستهدفة.
3- اختيار القطاع المناسب.
4- تقدير قيمة القروض التي يمكن أن يمَنحها البنك في السوق مستقبلاً.
5- هل هناك بيانات إضافية تحتاج إليها.

حالة عملية رقم (5)

يعتقد المسؤولون بأحد البنوك التجارية أن أفكار تطوير الخدمات أو تجديدها يجب أن يأتي دائماً من داخل البنك، حتى تعبّر هذه الأفكار عن واقع وتكلفة العمل الداخلية للبنك.

أ- ما رأيك في هذا الاعتقاد موضحاً الأسباب؟
ب- ما رأيك في المفهوم الذي يعتنقه المسؤولون في هذا البنك بالنسبة للتسويق المصرِفي.
ج- ما أهم مبررات دوافع التطوير والتجديد لدى هؤلاء المسؤولين.
د- هل يمكنك تقييم مستوى أداء البنك في ضوء هذا الاعتقاد؟

حالة عملية رقم (6)

يواجه أحد البنوك منافسة قوية من جانب البنوك الأخرى في مجال الائتمان، واتجه تفكير المسؤولين إلى ضرورة التجديد في هذا المجال، ورغبة من البنك في زيادة فرص النجاح أمام هذه الخِدمة الجديدة المزمَع تقديمها فقد طلب منك المساعدة في اتخاذ هذا القرار والمطلوب منك:

1- تحديد أهم المصادر التي يمكنك الاعتماد عليها في الحصول على أفكار لخدمات جديدة يمكن تقديمها في هذا المجال والمعلومات التي يمكنك الحصول عليها من كل مصدر.
2- أفكار الخدمات التي توصلت إليها بناءً على تحليل المعلومات التي توافرت لديك من هذه المصادر.

تمرين عن تحليل الاختلافات بين الائتمان الفعلي والمخطط

تجمّعت لدى المركز الرئيس البيانات التالية عن الفروع الأربعة التابعة له في إحدى المناطق، وذلك عن حركة توظيف الأموال (في مجال القروض) لعملاء قطاع معين بالسوق خلال العام الماضي.

الفرع	قيمة القروض		نسبة سعر الفائدة	
	المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي
1	6000000	5000000	%6	%5
2	4000000	4000000	%6	%5
3	10000000	5000000	%7	%7
4	7000000	6000000	%7	%5

- ما رأيك با.لنسبة لإنجازات كل فرع على حدة وبالنسبة لإنجازات المنطقة (الفروع مجتمعة).
- وكيف تستفيد من هذه البيانات في أغراض التخطيط للعام الحالي.
- اتبع الخطوات الإرشادية المرفقة لمعاونتك في إبداء الرأي.

خطوات إرشادية لحل التمرين

أولاً: حدد قيمة الاختلاف في الإيراد لكل فرع بالمعادلة الآتية:

(قيمة القروض المخططة×سعر الفائدة المخططة)=(القروض الفعلية×سعر الفائدة الفعلي) =

الاختلاف في قيمة الإيرادات:

الفرع (1) (×) – (×) =

الفرع (2) (×) – (×) =

الفرع (3) (×) – (×) =

الفرع (4) (×) – (×) =

مجموع الاختلافات في قيمة الإيرادات =

ثانياً: حدد قيمة الاختلاف، الذي يرجع إلى قيمة القروض، بالمعادلة الآتية:

(القروض المخطّطة – القروض الفعلية)×سعر الفائدة المخطّطة.

الاختلاف بسبب قيمة القروض

الفرع (1) (–) × =

الفرع (2) (–) × =

الفرع (3) (–) × =

الفرع (4) (–   ) ×   =

مجموع الاختلافات بسبب قيمة القروض =

<u>ثالثاً:</u> حدد قيمة الاختلاف الذي يرجع إلى سعر الفائدة:

(سعر الفائدة المخطّط – سعر الفائدة الفعلية) × قيمة القروض الفعلية = الاختلاف في سعر الفائدة

الفرع (1) (–   ) ×   =

الفرع (2) (–   ) ×   =

الفرع (3) (–   ) ×   =

الفرع (4) (–   ) ×   =

مجموع الاختلافات بسبب سعر الفائدة =

<u>رابعاً:</u> لخص النتائج السابقة في الجدول الآتي:

(1) + (2) = (3)

الفرع	الاختلاف بسبب قيمة القروض	الاختلاف بسبب سعر الفائدة	الاختلاف في الإيرادات

<u>خامساً:</u> تستطيع الآن أن تبدي رأيك:

<u>سادساً:</u> ضع خطتك المستقبلية بالنسبة للفروع:

المصطلحات الأساسية
Glossary

- **الابتكار Creativity**: القدرة على إنتاج عمل عبقري ومبتكَر ومفيد بحيث يكون مختلفًا عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقاً، وبهذا المعنى فان الابتكار عملية أو إجراء داخل منظمة ما، تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء.
- **الإبلاغ Informing**: هو أحد الأهداف الأساسية للترويج، حيث تتجه جميع الجهود الترويجية في جميع المراحل إلى إبلاغ العميل عن الخِدمة من حيث فوائدها.
- **الإتاحة Availability**: إتاحة الخدمات المصرِفية لجمهور العملاء، وتعظيم ربحية المصرِف الناجمة عن هذا الاستخدام.
- **اتساع نطاق المنتَجات والخدمات المصرِفية Wide Range of Product & Services**: يتعين على المصرِف تقديم مجموعة واسعة، أو نطاق واسع من الخدمات والمنتَجات المصرِفية التي تلبّي الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرِفية الأخرى المطلوبة من قبل العملاء.
- **الاتصال Communication**: مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات، وكذلك القدرة على تنوير العميل حول طبيعة الخِدمة المصرِفية المقدّمة.
- **الاحتفاظ بالعملاء Client Retention**: عملية تحويل الزبائن الجُدد إلى زبائن دائمين، ومن ثم تحويليهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين حميمين عن مؤسسة الخِدمة.
- **إدارة العمليات Operations Management**: الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم العمليات المصرِفية المختلفة وتحليل عملية التنفيذ وآلياتها وعمليات الأمن، وغيرها.
- **الإدارة المالية Financial Management**: هي الإدارة التي تقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار إيجاد نوع من التوازن ما بين الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الأموال، والموارد المالية النقدية المتاحة لدى المصرِف.
- **الإدراكات Perceptions**: الخدمات التي يحصل عليها ويدركها العميل فعلاً، أي هي الخِدمة الفعلية التي قدمت للعميل.

- **الأزمـة الماليـة العالميـة: Global Financial Crisis**: هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى.
- **الاسـتجابة Responsiveness**: مـدى اسـتعداد ورغبـة المصـرِف فـي تقـديم المسـاعدة للعملاء، والردِّ على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخِدمة التي يحتاجون إليها.
- **إستراتيجية التمييز The Differentiation Strategy**: الإستراتيجية التي تعمل على تقسيم نطاق الخِدمة المصرِفية الجوهر إلى عدد من الحُزم الخدمية الموجهة صوب قطاعات سوقية مختارة، بهدف زيادة الحصـة السوقية في هذه القطاعات على حساب المصارف المنافِسة.
- **إستراتيجية التوزيع المحدود Limited Distribution Strategy**: اختيار نوع معين من منافِذ توزيع الخدمات المصرِفية ليقوم المصرِف بتقديم هذه الخِدمة، وهكذا يتحتم على العميل التوجه لهذا المَنفذ المحدد للاستفادة من هذه الخِدمة أو التعامل معها.
- **إستراتيجية التوزيـع المكثـف Intensive Distribution Strategy**: تكثيف التعامل على الخدمات المصرِفية عن طريق نشر الفروع بطريقة مكثفة في منطقة جغرافية معينة سواء كانت مركزًا للنشاط الاقتصادي أو حتى في منطقة جغرافية متوسطة أو باستخدام الأسلوبين.
- **إستراتيجية التوزيـع عن طريـق الغير Distribution Strategy Through Else**: توكيل الغير للقيام بتقديم بعض الخدمات المصـرِفية نيابـة عن المصـرِف خاصـة فـي المناطق النائية والتي يصعب افتتاح فروع مصرِفية فيها سواء لانخفاض حجم النشاط الاقتصادي أو لموسميته.
- **إستراتيجية التوسع The Expansion Strategy**: زيادة عدد الخدمات المتخصصة التي يقدّمها المصرِف لعملائه، ما يتيح للعميل الحصول على تشكيلة كبيرة من الخدمات في موقع ملائم واحد، ومن مورد واحد.
- **إستراتيجية الجذب Pull Strategy**: الإستراتيجية التي تعتمد على الإعلان المكثّف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل العملاء يأخذون زمام المبادرة بالسؤال عن الخدمات المصرِفية من خلال فروع المصرِف.
- **إسـتراتيجية الـدفع Push Strategy**: قيام المصرِف بالتركيز على البيع الشخصـي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخِدمة المصرِفية من خلال شبكة فروعه المنتشرة.

- **إستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع Satellite Product Strategy**: تنطوي على تكوين منتَجات مصرِفية منفصلة قائمة بحد ذاتها، وتسوّق بشكل مستقل عن جوهر الحساب، بهدف توليد مبيعات للعملاء من غير أصحاب الحسابات، دون الحاجة للطلب من هؤلاء العملاء بتحويل حساباتهم أو فتح حسابات جديدة.
- **إستراتيجية إله الرومان جينوس Janus Product Strategies**: هي امتداد الإستراتيجية المنتَج المصرِفي التابع، حيث يتم تسويق نفس الخِدمة أو حزمة الخدمات للعملاء من غير أصحاب الحسابات.
- **الأسلوب العاطفي**: مخاطبة الناحية العاطفية، ومحاولة إشباع أو إثارة الجانب العاطفي لدى العميل.
- **الأسلوب العقلاني**: مخاطبة عقل الجمهور المستهدف من خلال اعتماد البراهين والحسابات والمنطق.
- **الأسلوب القصصي**: تصاغ الرسالة الإعلانية بأسلوب القصة مع توفر شدة الانتباه لتكون وسيلة حث للجمهور على التعامل مع المصرِف.
- **الأسلوب الوصفي**: الوصف الصوري للخدمة المصرِفية المطلوب الإعلان عنها، ووصفها وصفًا دقيقًا، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الحصول عليها.
- **أسلوب علم النماذج الشخصية Typology**: يبدأ هذا الأسلوب من الأفراد، ويدرس اللمحات الموجزة عنهم طبقاً لمجموعة متكاملة من الخصائص المشخّصة من قبل بحوث السوق، وهذا الأسلوب؛ يؤطِّرُ هؤلاء الأشخاص في مجاميع طبقاً لعناصر التشابه ما بين اللمحات الموجزة الخاصة بهم.
- **الأشياء الملموسة Tangibles**: تعني مظهر التسهيلات المادية، مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال، التابعة للمصرِف.
- **إطار العمل المتكافئ والكفء Integrated, Efficient Framework**: أي ضرورة ان يصبح المفهوم التسويقي فلسفةً للمؤسسة برمتها، وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق في المؤسسة.
- **إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية Repositioning**: هي عملية تغيير الموقع الحالي للمصرِف، من خلال إعادة تحديد مكانة الخِدمة المصرِفية التي تعني إعادة النظر بخصائص الخِدمة، أو إعادة تعريف أو تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.
- **الاعتمادية Reliability**: تشير إلى قدرة المصرِف على إنجاز أو أداء الخِدمة المصرِفية الموعودة بشكل دقيق يُعتَمد عليه.

- **الإعلان Advertising:** هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.
- **الإعلان الإرشادي:** يرمي هذا النوع من الإعلان إلى إرشاد العملاء للاستخدام الأمثل للخدمة، وكيفية الحصول عليها، وإخبار العملاء بالمعلومات التي تُيسّر الحصول على الخِدمة المعلن عنها بأقل جهد وأقصر وقت.
- **الإعلان الإعلامي:** يهدف هذا النوع من الإعلان إلى توفير كافة المعلومات والبيانات حول المصرِف وخدماته.
- **الإعلان التذكيري:** تذكير العميل بالخِدمة ومميزاتها لإيجاد نوع من الانتماء تجاه الخِدمة المقدّمة من قبل المصرِف من خلال استمرارية شراء هذه الخِدمة.
- **الإعلان التعليمي:** تحتوي الرسالة الإعلانية على جميع المعلومات التي تبين خصائص الخِدمة المصرِفية المُعلَن عنها، وكيفية الاستفادة منها، وطرق استخدامها عند اقتنائها
- **الإعلان المؤسسي:** يهدف لإبراز شخصية المؤسسة، وبناء صورة ذهنية عنها لدى جمهور العملاء وتكوين اتجاهات إيجابية من قبل الجمهور تجاه المؤسسة المصرِفية.
- **الافتقار إلى هوية خاصة Lack of Special Identity:** عدم قدرة البنك على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات، أي مزيج من المنتَجات والخدمات المصرِفية التي تساعد على بناء هوية مميزة للمصرِف في أذهان العملاء.
- **الإقناع Persuading:** تلك العملية التي تستهدف إقناع العملاء القيام باستجابة معينة.
- **الأكثرية المبكرة Early Majority**، إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، وهم الذين يذهبون لشراء المنتَجات الجديدة، ولكن بعد ان يتأكدوا من أهميتها.
- **الأكثرية المتأخِّرة Late Majority:** إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، لكن مصادر معلوماتهم محدودة، ويعتمد هؤلاء على جماعاتهم المرجعية في تكوين آرائهم.
- **الأمان Security:** خلوُّ المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك.
- **الانتشار الجغرافي Geographical Dispersion:** قدرة المصرِف على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها، أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرِفية.
- **الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals** : تلك الأهداف تتصف بكونها ترتبط بالجهود التسويقية الكلية للشركة على مدى فترة زمنية معينة.

- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals**: تلك الأهداف التي ترتبط بمنتَجات منفردة، أو بمجموعات ضيقة من المُنتَج، وأهمية هذه الأهداف تعتبر حاسمة، خصوصاً في مرحلة تقديم منتَجات جديدة.
- **الأهداف الثابتة للمصارف Fixed Goals**: أهداف تتسم بالثبات والاستمرارية، ومن أمثلتها الربحية، وتعظيم العائد على الاستثمار.
- **الأهداف المرنة للمصارف Flexible Goals**: أهداف قابلة للتعديل أو التغيير وبما ينسجم والمتغيرات والظروف المحيطة بالنشاط المصرِفي.
- **بحوث التسويق Marketing Research**: هي منهج علمي يتم من خلاله تجميع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلِّقة بمشاكل تسويق الخدمات المصرِفية، ومواجهة احتياجات الإدارة للمعلومات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب.
- **البيع الشخصي Personal Selling**: ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهًا لوجهٍ بغرض تعريفه بالخدمات المصرِفية ومحاولة إقناعه بشرائها.
- **البيع المتقاطِع**: عملية بيع منتَجات أو خدمات جديدة للعملاء أصحاب الحسابات في المصرِف، ولكن من فروع أخرى غير الفرع الذي يحتفظون فيه بحساباتهم.
- **بيع النُظُم Systems Selling**: عملية تسويق حلول متناسقة لإجمالي المشكلة التي تواجه العميل، وتستند عملية التسويق إلى الإقرار والاعتراف بحقيقة ان العملاء يشترون حلولاً للمشاكل أو إشباع حاجة، ولا يشترون منتَجات.
- **التجزئة الجغرافية Geographic Segmentation**: نوع من أنواع تجزئة السوق يبحث عن الاختلافات الكامنة في الجاذبية النسبية للأمزجة التسويقية المختلفة، على أساس الموقع الجغرافي لمنزل العميل، أو تسهيلات مصنع الشركة أو مكاتبها.
- **التجزئة الحجمية Volume Segmentation**: يتعلق هذا النوع من التجزئة بأفضل مجموعة من المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والسلوكية التي يتعين استخدامها في تجزئة السوق
- **التجزئة الديموغرافية Demographic Segmentation**: يحصل هذا النوع من التجزئة عندما يستجيب العملاء بشكل مختلف للعروض التسويقية على أساس العمر، والجنس، وحجم العائلة المباشرة، ومستوى الدخل، والوظيفة، ومستوى التعليم، والدين، أو المرحلة في دورة الحياة.

- **تجزئـة السـوق Market Segmentation**: تحديـد أجـزاء السـوق (أو قطاعاتـه) بـالعملاء، أو المنتَجـات والخـدمات المصـرِفية، أو التقنيـات، أو الحاجـات، وترجـع أهميـة التجزئة لكونها تشكل الإطار الذي يحدد حجم السوق المستهدفة.
- **تجزئة السوق Market Segmentation**: عملية تجميع المشتَرين من ذوي الحاجات والرغبـات المتجانسـة أو المتشـابهة نسـبياً فـي مجموعـات أو قطاعـات سـوقية، بـافتراض تجانس حاجات ورغبات ومشكلات كل قطاع.
- **تجزئـة السوق المصرِفية Bank Market Segmentation**: تحديد أنماط العملاء وفقًا لاختلاف استجاباتهم لإستراتيجية تسويق معينة، وتعد تجزئة السوق مفهوماً رئيساً في إستراتيجية التسويق المصرِفي، وبدونها يعامل المسوقون المصرِفيون كل أجزاء السوق المصرِفية بمعيار ثابت.
- **تجزئـة السـوق المصرِفية Market Segmentation**: تقسيم السوق المصرِفي إلـى مجموعات مميزة ومعروفة ومحددة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة، وبطريقة تمكِّن من توجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة من تلك المجموعات.
- **التجزئة المنفعية Benefit Segmentation**: يستند هذا النوع من التجزئة إلى افتراض الأولوية المدرَجة والأهمية النسبية للمنافع الرئيسة التي يرغبها العملاء.
- **التحليل التنافسـي Competitive Analysis**: عمليـة تشخيص وتحليل المصـارف المنافسـة، ممـا يـوفر للخبيـر الاسـتراتيجي التسـويقي معلومـات عن مكـامن القـوة والضـعف لـدى هـذه المصـارف، ممـا يـوفر فرصًـا كبيـرة لتمييـز خـدمات المصـرِف عـن تلـك التـي تعرضـها المصارف المنافسة.
- **التحليل الداخلي للمصرِف Internal Bank Analysis**: هو عملية تشخيص وتحديد الموارد والأهداف المختلفة للمصرِف، وكذلك تحديد طبيعة وفلسفة وثقافة إدارة المصرِف.
- **تحليل السوق المصرِفية Bank Market Analysis**: العملية التي تساعد على تحليل السوق المصرِفية من خلال التعرف على جوانب من الطلب على الخِدمة، مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب.
- **التذكير Reminding**: تذكير العميل بأن الخِدمة ما زالت متوفرة وخاصـة في المراحل الأخيرة من دورة حياتها، حيث يكون العميل قد تعرف على الخِدمة ومميزاتها وهو بحاجة فقط إلى ما يذكره بها.

- **الترويج Promotion**: يتضمن الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.
- **الترويج المصرفي Banking Promotion**: مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء المرتَقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدَّمة لهم، ودفعهم لشرائها.
- **التسعير المستنِد إلى الكُلفة Cost-Based Pricing**: نظم تسعيري معقد لا يأخذ بنظر الاعتبار الوضع التنافسي في السوق، كما إنه لا يُقِر برغبة المصرِف بتعويض العملاء في القطاعات السوقية المختلفة..
- **التسويق Marketing**: تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بغية تكوين عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنشآت.
- **التسويق الداخلي Internal Marketing: ويكون من خلال** العلاقات مع الجمهور الداخلي للمصرِف، والذي يعدّ عنصراً حيوياً من عناصر مدخل تسوق العلاقة؛ فالعاملون داخل المصرِف بحاجة للشعور بالانتماء الأصيل إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المصرِف المعني.
- **التعزيز Reinforcing**: **يعني** تعزيز الرضا بالخِدمة لدى العميل بعد الشراء، ويمكن أن يتم التعزيز بصورة نفسية أو وظيفية.
- **التقمص العاطفي Empathy**: درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشكلاته، والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية.
- **التلازمية (التكاملية) Inseparability**: تتصف الخِدمة المصرِفية بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، إذ يتم إنتاج الخِدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرِف أو أحد فروعه.
- **التمييز Differentiation**: الفرق بين المنتَجات المصرِفية المقدّمة من قبل المصرِف المَعني وتلك التي تقدمها المصارف المنافسة.
- **تمييز الأسعار Price Differentiation**:أي أن بعض الخدمات المصرِفية تحقق أسعارًا عالية من العملاء بالمقارنة مع خدمات أخرى، نظراً لأن بعض الخدمات لديها حساسية أكبر للسعر قياساً لخدمات أخرى تكون حساسيتها للسعر متدنية.
- **التوازن بين النمو والمخاطر Growth Must Be Balanced With Risk**: إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحمّلها المصرِف نتيجة ذلك التوسع.

- **التوجه الإنتاجي The Production Orientation**: يتم التركيز في هذا التوجه على طريقة إنتاج السلعة أو الخِدمة، وليس التركيز على السلعة أو الخِدمة نفسها، أي ان هذا التوجه يقود إلى محاولة البنك تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة في إنتاج الخدمات.
- **التوجه البيعي The Selling Orientation**: التركيز على تصنيع سلعة أو تقديم خدمة، ومن ثم السعي لبيعها.
- **التوجه التسويقي The Marketing Orientation**: تقوم المنظمة بنشاط البحث لكي تتعرف على ما يريده المستهلكون، ثم تقوم بعد ذلك بتوفير السلعة أو الخِدمة طبقاً لذلك.
- **التوجه بالعميل The Customer Orientation**: توجه المنظمة بأكملها صوب حاجات ورغبات العميل، أي ان العميل واحتياجاته هما الشغل الشاغل للمنظمة ككيان قائم بحد ذاته.
- **التوجه نحو المنتَج The Product Orientation**: الاستجابة للحاجات المالية المختلفة والمتنوعة للأفراد، ومنشآت الأعمال والمنظمات الأخرى، بمعنى القدرة على تلبية الحاجات المالية للعملاء، في ظل المتغيرات والتطورات المتجددة التي يشهدها العالم.
- **التوزيع (المكان) Place**: يعني كيفية الوصول إلى المصرِف، من حيث الوصول المادي، وكذلك من حيث وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى.
- **التوقعات Expectations** : ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه، وهنا يكون التوقع وتقييمه لجودة خدمة هذا المصرِف يستند إلى أفضل ما تقدمه المصارف التجارية المنافسة.
- **الثقافة Culture**: هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها مجموعة من الناس.
- **الجدارة Competence**: ترتبط بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي ان يتمتّع بها العاملون في المصرِف؛ وتعكس قدرة العاملين على أداء الخِدمة التي تستمد من توافر المعلومات، والإلمام بظروف وطبيعة العمل.
- **الجماعات المرجعية Reference Groups**: الأشخاص أو المؤسسات الذين يشكلون مرشداً وموجهاً للآخرين لتوجيههم بالتعامل مع هذا المصرِف أو ذاك، ومن أمثلتها الشركات الاستثمارية ورجال الأعمال البارزين وغيرهم.

- **الجماعــات المرجعيــة العضــوية Reference Groups Membership**: هــي الجماعــات المختلفــة التــي ينتمــي إليهــا الأفــراد، وتشــمل الوظيفــةَ، والعمــرَ، والطبقــةَ الاجتماعية، والموقعَ الجغرافيَ، وغيرَها.
- **الجماعات المرجعية غير العضوية Reference Groups Non - Membership:** هي الجماعات التي تثير إعجاب وتقدير الفرد أو التي يتطلع للانتماء إليها.
- **الجــودة Quality**: هــي القــدرة علــى تحقيــق رغبــات المســتهلك بالشــكل الــذي يتطــابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخِدمة التي تقدَّم له.
- **جودة الخِدمة المصرِفية Service Quality**: هي قياس درجة ومستوى الجودة المقدّمة، والمتوافقة وتوقعات العميل.
- **جـودة الخِدمـة كموقـف أو اتجـاه شـامل Service Quality As An Overall Attitude** اعتبر هذا المدخل ان الجودة موقف يكّونه العميل من خلال تقييمه لعرض الخِدمة، وان هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنِداً إلى سلسلة من خبرات تقييمية سابقة.
- **الجــودة الفنيــة Technical Quality:** تشـير إلـى الجوانـب الكميـة للخدمـة، بمعنـى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكلٍ كميٍ.
- **الجودة الوظيفية Functional Quality:** تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من هذه الخِدمة.
- **حجـم الأربــاح Profitable Volume**: فلسفة تقر بضـرورة وأهميـة تحقيـق حالـة مـن التوازن بين رضا الزبون والربحية.
- **الحُزمـة المصرِفية Package of Bank**: المنتَجات والخدمات التي تتضمن مجموعة أشياء مثل موقع الفرع، وموظفي المصرِف، والسمعة التي يتحلّى بها المصرِف، والإعلان، والخدمات الجديدة.
- **خـدمات المثيـر العقلـي Mental Stimulus Processing**: تتضمن مجموعـة مـن الخدمات المصرِفية المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان العملاء.
- **الخدمات المصرِفية الشاملة Packages of Bank Services**: أحد بدائل بيع النُظُم في المصارف، وتعني تسويق خدمات مصرِفية شاملة إلى قطاعات سوقية معينة.
- **الخــدمات المصــرِفية المركبــة Combinations**: مجموعـات مؤتلفـة أو مركبـة مـن الخدمات المصرِفية والتي تصلح ان تلبي حاجات قطاعات سوقية معينة.

- **الخدمات المصرِفية المصممة حسب رغبـة العميل Individualized Packages of Bank Services**: البديل الثاني لبيع النُظُم في المصارف، والذي يقوم على أساس تسويق خدمات مصرِفية مصمّمة حسب رغبة العميل.
- **الخدمات المصرِفية المقدّمة على مستوى التجزئة Retail Banking Operations**: هي خدمات مقدمة للأفراد، ذات حجم متزايد تأخذ شكل التعدد الكثير التنوع لإرضاء أكبر عدد ممكن من الأفراد
- **الخدمات المصرِفية المقدّمة على مستوى الجملة Wholesale Operations**: هي الخدمات المقدّمة للمؤسسات، والتي تتصف بكبر حجمها، نظراً لمحدودية العملاء، على اعتبار أنها سوقاً خاصة.
- **خدمات ذات اتصال عال High Contact Services**:هي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم العميل بنفسه بزيارةِ فرع المصرِف، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخِدمة المصرِفية بشكل فاعل لكي يحصل عليها.
- **خدمات ذات اتصال متوسط Medium –Contact Services**: يطلب من العميل درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخِدمة المصرِفية، حيث يقوم العميل بزيارة المصرِف، إلا أنه لا يبقى لحين إنجاز الخِدمة المصرِفية، كما أنه لا يشارك كثيراً مع المصرِف بتقديم الخِدمة.
- **خدمات ذات اتصال منخفض Low Contact Services**: لا يتطلب هذا النوع من الخدمات مشاركة مادية أو فعلية ما بين العملاء ومقدمي الخِدمة المصرِفية وبدلاً عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بُعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني.
- **خدمات معالجة المعلومات Information Processing**: مجموعة خدمات تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة للعملاء أو لموجوداتهم غير الملموسة.
- **خدمات معالجة ممتلكات العملاء Client Possession Processing** : هي إحدى فئات الخدمات المصرِفية المقدّمة للعملاء، والتي تحدث عندما يطلب العميل من المصرِف أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية.
- **الخِدمة service**: ما يقدمه المصرِف من تسهيلات، أو ضمانات، أو قروض، وكل ما له علاقة بتسهيل حصول العملاء على ما يحتاجون إليه من خدمات المصارف.

- **الخِدمة المصرفِية كنظام Bank Service as System**: التعامل مع المصرِف كنظام يضم عمليات خدمية، إذ تتم عملية معالجة المُدخلات للحصول على عناصر الخِدمة، وإيصالها وتسليمها للعميل على شكل مخرجات.
- **خصائص التصديق Credence Qualities**: تلك الخصائص التي ينبغي على المنتفع أن يأخذها من منطلق الإيمان بها، لأن الخِدمة قد تتضمن خصائص يصعب تقييمها حتى بعد الانتفاع منها.
- **الخصائص السلوكية للعميل The Behavioral Characteristics of the Customer**: تلك الخصائص المتعلِّقة بسلوك العميل وليس بمقدرته المالية، والتي تتضمن عموماً، بعض الصفات والخصائص الخاصة بأسلوبه وسلوكه في التعامل، والصدق والأمانة، والأخلاق، وغيرها.
- **خط مُنتَج A Product Line**: وهي مجموعة من مفردات مُنتَج متصلة ببعضها البعض، مثل الخط الكامل لخدمات التوفير.
- **درجة فهم المصرِف للعميل Understanding**: حجم الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، وبالتالي، توفيق ومواءمة الخِدمة وفقًا لتلك المعرفة.
- **الدعاية Publicity**: هي الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانًا، وهي ذلك الجزء من العلاقات العامة الموجّه لترويج سلعة أو خدمة، وهي نشاط إخباري.
- **الدليل المادي Physical Evidence**: البيئة المادية، مثل (الأثاث، واللون، والديكور)، والمعدات التي تُسهّل عملية تقديم الخِدمة مثل (الصرّاف الآلي، وآلات عد وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى مثل (أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمَنحها المصارف لهم).
- **دورة حياة المنتَج Product Life Cycle**: دورة الحياة التي يمر بها المنتَج والتي تضم أربع مراحل؛ هي: التقدم أو الولادة، والنمو، ثم النضوج، فالانحدار.
- **الرضا التراكمي للمستفيد Cumulative Customer Satisfaction**: يستند ذلك إلى إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية، لتقييم أداء مورّد الخِدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، وبالتالي تحديد مدى الرضا عن ذلك.
- **رضا الزبائن Customer Satisfaction**: قيام المصرِف بإجراءات من شانها إرضاء الزبون، فالعميل الراضي هو وحده الذي سيبقى عميلاً موالياً للمصرِف.

- **السعر (الفائدة) Price**: يتضمن السعر مستويات الفوائد، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، الذي يقدمه المصرِف، وقد تلعب الفائدة دوراً مهماً في تمييز خدمة مصرِفية عن أخرى.
- **السلوك الشرائي Guying Behavior**: يتمثل بالمثيرات المتعلِّقة بالممارسات التسويقية والبيئية التي تخلق ما يعرف باستجابة العميل، فينتج عن ذلك اختيار العميل للمنتَجات أو الخدمات ويتخذ قراره الشرائي بناءً على ذلك.
- **السوبر ماركت المالي Financial Supermarket**: أحد أنماط الفروع المصرِفية، والذي يقوم بمجموعة من العمليات المصرِفية دون الاقتصار على مجرد قَبول الودائع وصرف الشيكات، فهو يمَنح القروض، ويقدم خدمات السمسرة، والخدمات الائتمانية الأخرى.
- **السوق Market**: يتألف من جميع المشترين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة مشتركة، والذين قد يكونوا راغبين وقادرين على الدخول في عملية تبادل لإشباع أو تحقيق هذه الحاجة أو الرغبة.
- **سوق البائع Seller's Market**: في هذه السوق يفوق الطلب على الخدمات العرض، بمعنى ان المصارف توفر الخدمات المالية الأساسية التي يطلبها العملاء، والبنوك في هذه الحالة ليست بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تبيع خدماتها.
- **السوق المصرِفية Market of Bank**: مجموعة من عملاء حاليين ومرتقبين لمنتج معين يقدمه المصرِف بمواصفات معينة، تلبي حاجات ورغبات أولئك العملاء.
- **السوق المصرِفية للأفراد Bank's Market for Persons**: وتسمى أيضًا (سوق التجزئة المصرِفية أو سوق الجمهور المصرِفي العام)، وهي السوق التي تتألف من أناس لهم القدرة والرغبة الأكيدة أو الكامنة لاستخدام هذه القدرة، لإشباع حاجاتهم المالية الشخصية.
- **الصيرفي الشخصي Personal Banker Programme** : أحد أساليب تسويق الخِدمة المصرِفية، والذي يعتمد على تخصيص عضو ارتباط يختاره المصرِف لكل مجموعة من العملاء، وتنحصر مهمته في تقديم المشورة، وحلّ المشكلات وبيع الخدمات المطلوبة.
- **الطبقة الاجتماعية Social Class**: مجموعة من الناس يشتركون في مواصفات معينة، استناداً خصائص خاصة بهم، مثل: الغنى، أو الفقر، أو التعليم وغيرها من الخصائص.

- **العلاقـات التفاعليـة البعيـدة Remote Encounters**: العلاقـات التـي تتحقق عنـدما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة.
- **العلاقات التفاعليـة الشخصية غير المباشرة Indirect Personal Encounters:** العلاقات التي تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.
- **العلاقات التفاعليـة الشخصية غير المباشرة Indirect Personal Encounters:** العلاقات التي تحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخِدمة عن طريق الهاتف.
- **العلاقات التفاعليـة المباشرة والشخصية Direct Personal Encounters**: يكون المستفيد حاضراً بشكل مادي في مصنع الخِدمة، ويتفاعل وجهاً لوجه مع عناصر نظام الخِدمة.
- **العلاقات العامة Public Relations**: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.
- **العلاقة التفاعلية بين مؤسسـة الخِدمـة والمستفيد Service Encounter**: هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخِدمة.
- **عمليـة التخطيط المصرِفي Bank Planning Process**: هي العمليـة التـي يتبعهـا المصـرِف لإزالـة حالـة عـدم التأكد، وبالتـالي طرح الأسـئلة الإستراتيجية الصـحيحة، ثـم الإجابة عليها بأكبر قدر من الدقة، ثم استخدام هذه الإجابات عند اتخاذ القرارات.
- **عمليـة السلوك الشرائي The Consumer Process**: هي سلسلة من المراحل التي يمر بها العميل لدى محاولته شراء خدمة مصرِفية.
- **عملية تقديم الخِدمة المصرِفية Process**: كيفية تقديم الخِدمة المصرِفية، وتضم أشياء مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرِف لضمان تقديم الخِدمة إلى العملاء، إضافة إلى نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل المكننة، وتدفق النشاطات، وغيرها.
- **عناصر المـزيج التسـويقي Marketing Mix**: وهـي أربعـة عناصـر أساسية تشـمل، المنتَج والسعر والتوزيع والترويج.
- **العوامـل الداخليــة Internal Factors**: هـي عوامـل تتـأتى مـن الخصـائص الداخليـة للفرد، مثل الدوافع، والاتجاهات، والسلوك المكتسَب بالتعلّم والإدراك.
- **الفجوة الاتصالية الداخلية:** الفرق بين ما تدّعيه إدارة المؤسسـة الخدميـة حول الجودة في رسالتها الإعلانية، وبين مستوى الجودة الفعلية المقدَّم من قبل المؤسسة.

- **الفجوة الإدراكية:** الفرق بين مستوى جودة الخِدمة كما تصل إلى العملاء، وما يدركونه بشأنها.
- **الفجوة التفسيرية:** الفرق بين ما تنقله الجهود الترويجية من ادِّعاءات حول جودة الخِدمة، وما يعتقده العملاء بشان الوعود المرتبِطة بهذه الادِّعاءات.
- **فجوة التوصيل:** وتتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخِدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية المقدّمة لها.
- **الفجوة المصرِفية:** تتمثل في الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية.
- **الفجوة المعيارية:** تتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العملاء والمواصفات القياسية المحددة للجودة الواجب توصيلها للعملاء.
- **الفرع الذي يأخذ شكل مخزن الأقسام Department Store – type of a Branch**: الفرع الذي يقدم الخدمات المصرِفية على مدار الساعة، والذي يؤسس في مواقع المرور الإستراتيجية، وهذا النوع من الفروع يقدم تشكيلة متكاملة من الخدمات.
- **الفرع على شكل بوتيك Boutique- Type Branch**: الفرع الذي يقدم خدمات مصرِفية متخصصة لشرائح أو تقسيمات محدودة من السوق.
- **فروع الدرجة الأولى First Class Branches**: هي تلك الفروع الرئيسة التي تمارس كافة الخدمات المصرِفية على نطاق شامل.
- **فروع الدرجة الثالثة Third Class Branches**: تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرِفية كعمليات قَبول الودائع ومَنح التسهيلات بمبالغ محدودة، وهي إما أن تكون على شكل مبنى، أو فرعاً متحركاً على شكل سيارات خاصة.
- **فروع الدرجة الثانية Second Class Branches**: وتقل عن فروع الدرجة الأولى من حيث الحجم، وتقوم على تقديم معظم النشاطات المصرِفية الأساسية، وهذه الفروع مثل الفروع الموجودة في مراكز المحافظات.
- **فروع المصرِف Bank Branches** : هي إحدى قنوات توزيع الخدمات المصرِفية، ويتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرِفية التي يطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب.
- **القطاع المستهدف Target Segments**: هو ذلك القطاع الذي يختاره المصرِف من السوق الأم، أو السوق الواسعة، وغالباً ما تُحدِّد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة مثلاً: جغرافية أو ديموغرافية، وغيرها.

- **القطاعات السوقية Market Segments**: مجموعات العملاء الذين يتعامل معهم المصرِف، إذ يتم تقسيم وتجزئة السوق حسب أنواع العملاء.
- **الكيان المصرِفي المائع Fluid Bank Entity**: الكيان المصرِفي الذي يكون فيه المنتَج المصرِفي قابل للتغير تبعًا للتغيرات الحاصلة في الجهد الترويجي أو أنماط الشراء، دون ان يطرأ أي تعديل على الخدمات المادية الفعلية التي يقدّمها المصرِف.
- **اللاملموسية Intangibility**: تعني تلك العناصرَ غيرَ الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، وتتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته، وما تتضمنه الخِدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخِدمة المقدّمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخِدمة.
- **المبتكِرون Innovators**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، والذين يمتازون بالجرأة والمغامرة وحب المخاطرة، وهم في الغالب شباب متعلِّمون، دُخولُهم ومكانتُهم الاجتماعية عاليةٌ، وتكون مصادر معلوماتهم متنوعة ومتشعبة.
- **المتبنّون الأوائل Early Adopters**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، وهم غالباً من الشباب المتعلم، ولكن بدرجة أقل من المبتكرين.
- **المتغيرات الإدارية التي لا يمكن التحكُّم بها Non-Controllable Variables**: هي عوامل لا يمكن التحكُّم بها بفاعلية من قبل إدارة المصرِف، ورغم ذلك فان هذه العوامل تؤثر على قدرة المصرِف على تحقيق أهدافه المنشودة.
- **المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها Controllable Facet of Variables**: هي عوامل يمكن للمصرِف ان يتحكم بها، بمعنى أنها تحت سيطرة المصرِف، وهذه العوامل يمكن ان تُستخدم للتأثير على سياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف، وعلى نشاط المصرِف بالذات.
- **المتقاعِسون Laggards**: إحدى فئات شراء المنتَجات الجديدة، ويتصفون بان مصادر معلوماتهم محدودة جداً، ولا يتجهون لشراء هذا المنتَج إلا إذا أُرغِموا على ذلك، أو تم توجيههم من قبل جماعاتهم المرجعية.
- **مدخرات القطاع الحكومي**: المدّخرات التي تتصف بالاستمرارية والاستقرار، وأهم مورد لها يتمثل في فائض المؤسسات الحكومية ووحدات الحكم المحلي والمحافظات.
- **مدخرات القطاع الدولي (العام الخارجي)**: إيداعات تودعها المصارف الخارجية لدى المصرِف.

- **مدخرات القطاع العائلي:** وهي مدخرات تعود للأفراد العاديين وبصفة عامة، فان هذا النوع من الودائع يمثل المصدر الأكثر اهتماماً من قبل المصارف.
- **مدخرات مؤسسات الأعمال:** مدخرات الوحدات الإنتاجية ووحدات النشاط الصناعي والتجاري والزراعي سواء كانت تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص.
- **مرحلة الانحدار Decline Stage:** المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالهبوط بشكل ملحوظ، نتيجة تأثير عدد من القوى والمؤثرات، مثل دخول منتَجات جديدة منافسة، أو حدوث تغييرات وتطورات تكنولوجية، أو تغيّر في السياسات الحكومية، وغير ذلك.
- **مرحلة التقديم Introduction Stage:** وهي مرحلة ولادة المنتَج ودخوله هذه المرحلة لأول مرة، وهذه المرحلة مُكلِفة لأنها تتضمن تكاليف إضافية لتعريف السوق بهذا المنتَج الجديد.
- **مرحلة النضوج Maturity Stage:** المرحلة التي تتميز بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار ان معظم المستهلكين قد اشتروا وجرّبوا المنتَج. كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتَج.
- **مرحلة النمو Growth Stage:** المرحلة التي تتميز بتسارع مبيعات المنتَج الذي تم تقديمه للسوق، حيث يزداد إدراك ومعرفة المستهلكين بوجوده، وهكذا يبادرون إلى شرائه.
- **المزيج التسويقي Marketing Mix:** مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل القيام بعملية تسويق سلعة أو خدمة بطريقة منهجية منظمة.
- **المزيج التسويقي Marketing Mix:** مصطلح يُستخدم لوصف خليط من القرارات المتعلِّقة بالخدمات والمنتَجات، والتوزيع، والترويج، والتسعير.
- **المزيج التسويقي المصرِفي Marketing Mix Bank:** خليط من قرارات تتعلق بالخدمات والمنتَجات المصرِفية، وتوزيعها، والترويج لها، وتسعيرها. وهذه القرارات متداخلة ومتلاحمة في مزيج يصعب عزله، باعتبار ان كل عنصر من عناصر هذا المزيج يؤثر في العناصر الأخرى مجتمعة.
- **مزيج المنتَج The Product Mix:** وهو المجموعة الكاملة من المنتَجات المعروضة للبيع من قبل المصرِف أو الشركة.
- **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:** التزام منظمات الأعمال بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شانه خدمة أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداتها كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.

- **المشتقات المالية: Financial Divertive**: عقود مالية تشتق قيمتها من قيمة أصول حقيقية أو مالية أخرى . أسهم وسندات وعقارات وعملات أجنبية والذهب والسلع . وتكون لتلك العقود المالية مدة زمنية محددة، إضافة إلى سعر وشروط معينة يتم تحديدها عند تحرير العقد بين طرفي البائع والمشتري، ويتعين بموجب تلك العقود تثبيت سعر سلعة ما في الوقت الحاضر على أن يتم تسليمها بهذا السعر الثابت في المستقبل.
- **المصادر الخارجية للأفكار External Sources**: المصادر التي يرتبط معها البنك بعلاقة وطيدة، مثل: العملاء، والموزعون، والشركات ذات العلاقة.
- **المصادر الداخلية للأفكار Internal Sources**: المصادر التي يمكن الحصول منها على أفكار مبتكرة لتطوير المنتَج المصرِفي، وتتمثل في: إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرِف نفسه، وإدارة التسويق بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرِفية، وخبراء المصرِف.
- **المصداقية Credibility**: يتضمن هذا البعد درجة مصداقية المصرِف في تعامله مع العملاء، والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد.
- **معالجة العملاء Client Processing**: هي عملية تحديد مستوى تفاعل مورِّد الخِدمة المصرِفية مع العميل، أو مدى مشاركة العميل في عملية إنتاج أو الحصول على الخِدمة المصرِفية، ويكون ذلك من خلال الحضور المادي للعميل إلى المصرِف.
- **معدل الخصم Discount Rate**: معدل الفائدة الذي يتم فرضه من قبل البنك المركزي على قروض البنوك التجارية.
- **مفردة مُنتَج A Product Item**: هي جزء أو شكل من منتج معين.
- **المفهوم التسويقي The Marketing Concept**: مدرسة فكرية محددة برزت خلال العقود المنصرمة كفلسفة رائدة تتمسك بها أكثر الشركات نجاحاً في المجال التسويقي.
- **المنتَج Product**: أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام أو الاستهلاك، ويمكن ان يتضمن المنتَج أشياء مادية، وخدمات، وأشخاصاً، ومنظمات، وأفكاراً.
- **المنتَج Product**: يشير هذا المصطلح إلى أي سلعة أو خدمة أو فكرة تكون قادرة على إشباع حاجة أو رغبة لدى المستهلك أو الزبون.
- **المنتَج الجوهر Core Product**: يعني المنتَج الجوهر تلك المنفعة الجوهرية (Essential Benefit) التي يتوقع المشتري الحصولَ عليها من المنتَج.

- **المنتَج المدعم The Augmented Product**: هو المنتَج الملموس (الفعلي) زائداً كافة العناصر الملموسة وغير الملموسة المرافقة لهذا المنتَج أو الداعمة له.
- **المنتَج المصرِفي Bank Product**: هو خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالباً ما تقدم إلى عميل واحد من قبل مصرِف واحد، وتوجه أو تستهدف سوقاً معينة.
- **المنتَج الملموس The Tangible Product**: هو ذلك الشيء الذي تراه السوق المستهدفة معروضاً للبيع.
- **منهج النظم Systems Approach**: ذلك المنهج الذي يعالج الظاهرات الطبيعية والإنسانية كنظام ينظر إلى تلك الظاهرات على أنها شيء كلي تتفاعل عناصره معاً.
- **الموارد البشرية Human Resources Management**: وظيفة مصرِفية تختص بعمليات اختيار وتدريب وتعيين وترقية الأفراد وتعزيز أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة للحوافز، وتعزيز الاتصالات ما بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد وإدارة المصرِف.
- **الميزة التنافسية Competitive Advantage**: قدرة المصارف على تمييز خدماتها المصرِفية بالشكل الذي يجعلها قادرة على التنافس في السوق.
- **الناس People**: أولئك الذين يؤدون دوراً إنتاجيا أو تشغيلياً في المصارف، ويشكلون جزءاً مهماً من الخِدمة المصرِفية، ويساهمون أيضًا في إنتاج هذه الخِدمة، إضافة إلى العلاقات التفاعلية يبين العملاء أنفسهم.
- **النشاط الترويجي Promotion Activity**: هو ذلك النشاط الذي يسعى المصرِف من خلاله لتسهيل مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين.
- **النظام التسويقي ذو التوجه الشخصي Individualized Marketing System**: النظام الذي يستند إلى الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرِف ممثلاً في شخص القائم بالعمل المصرِفي وبين العميل، إذ يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور مهم وحيوي في تنمية وتعزيز العمليات المصرِفية المتنوعة.
- **نظام التعامل بالمقاصة:** تقوم المصارف بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، وأيضًا معاملات عملاء كلٍ منهم وفقًا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرِف لدى الآخر.
- **نظام تقديم الخِدمة المصرِفية Bank Service Delivery System**: النظام الذي يتعلق بتحديد أين، ومتى وكيف يتم تقديم الخِدمة المصرِفية للعميل الحالي والمرتقب.

- **نظام عمليات الخِدمة المصرِفية Bank Service Operation System:** النظام الذي يتكون من موردي الخِدمة المصرِفية، والمعدات والتركيبات والوسائل المادية في البنك.
- **نموذج الاتصال في الترويج Communication Model in Promotion:** النموذج الذي يتم من خلاله تحقيق التفاهم المشترك بين المرسل والمستقبل، وتسعى من خلاله المصارف إلى تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار للعميل مستقبل الرسالة لتُعلِمه بمنافع الخدمات المصرِفية حتى يقتنع بها ثم يقوم بالشراء.
- **نموذج الفجوات The Gaps Model:** هي الحالة أو الفجوة الفاصلة بين توقعات العميل وإدراكاته.
- **الوصول للخدمة Accessibility:** مدى توفر الخِدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يريدهما العميل.
- **وظيفة التسويق المصرِفي The Bank Marketing Function:** وهي خمس مجموعات فرعية من المتغيرات الإدارية التي يمكن التحكُّم بها، والتي تشمل: إدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة النظم والأفراد، وإدارة العمليات، وسياسة الأعمال الخاصة بالمصرِف.

إجابات الأسئلة الموضوعية

(1) أسئلة الاختيار من متعدد:

الرقم	الفصل (1)	الفصل (2)	الفصل (3)	الفصل (4)	الفصل (5)	الفصل (6)	الفصل (7)	الفصل (8)	الفصل (9)	الفصل (10)	الفصل (11)	الفصل (12)	الفصل (13)	الفصل (14)	الفصل (15)
1	ج	ج	ب	ج	د	أ	ج	ج	د	ج	د	د	ج	ج	ب
2	د	أ	د	ب	ب	ج	د	د	ج	ج	د	ب	ج	ب	ب
3	ج	د	د		ج	أ	د	أ	د	ج	د	أ	ج	د	د
4	ب	د	ج	ب	ج	ب	ب	د	ج	أ	ج	د	ج	د	ج
5	ب	د	ب	د	د	د	ج	أ	ج	د	د	ب	ج	ج	ب
6	ج		ج	د	ب	د	أ	د	أ	ب	د	ج	د	ج	أ
7	ج	ج	د	ب	ج	ج	ب	ب	ب	د	ج		أ	د	د
8	د	د	ب	ج	د	ب	ج	أ	ج	د	ب	د	ب	د	د
9	د	أ	ب	أ	ب	ب	د	أ	ب	د	ج	أ	د	د	د
10	د	ج	ج	ج	أ	ب	د	ب	ج	ج	ب	ب	د	ج	ج
11	ب	أ	د		ج	ج	ج	ب	د	د	ب	د	أ	د	د
12	د	أ	أ		ب	د	ج	ب	ب	أ	ج	ج	ج	د	ج
13	ج	ج	ب		د	ج	د	ج	د	ج		ب	د		د
14	ج		ب		ب	ب		د	أ	ج		د	د		د
15					ب	ج		ج		ج		د	د		ج
16					ج	ب		د				د	د		
17					ج							ب	د		

18					د							أ	أ		
19					ب							ب	د		
20					ج							د	ج		
21												ب	ب		
22												د	ب		
23													ج		
24													د		
25													ب		
26													ج		
27													أ		
28													د		
29													د		
30													د		
31													ب		
32													د		
33													أ		
34													د		
35													ج		

(2) أسئلة أجب بنعم أو لا:

الرقم	الفصل (1)	الفصل (2)	الفصل (3)	الفصل (4)	الفصل (5)	الفصل (6)	الفصل (7)	الفصل (8)	الفصل (9)	الفصل (10)	الفصل (11)	الفصل (12)	الفصل (13)	الفصل (14)	الفصل (15)
1	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا
2	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
3	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا
4	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم
5	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
6	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا
7	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
8	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا
9	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
10	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا
11	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	معم	نعم	لا	لا
12		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم
13				لا			نعم	لا	لا	لا		لا	لا	نعم	نعم
14				نعم			لا	نعم	نعم	نعم		لا	نعم	لا	لا
15				لا			لا	لا	نعم	لا		لا	نعم	نعم	نعم
16								نعم				لا	لا		
17								لا				نعم	نعم		

18												نعم	لا		
19												نعم	نعم		
20												نعم	لا		
23													لا		
24													نعم		
25													لا		
26													لا		
27													لا		
28													لا		
29													نعم		
30													نعم		
31													لا		
32													نعم		
33													نعم		
34													نعم		
35													لا		

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو تايه، صباح محمد (2008). **التسويق المصرِفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

الأزهري، محي الدين (1995). **التسويق الفعّال مبادئ وتخطيط**، مصر: دار الفكر العربي.

أسعد، طلعت (1997). **التسويق الفعّال الأساسيات والتطبيق**، مصر: المتحدة للإعلان.

البـبلاوي، حـازم (2008). الأزمـة الماليـة الحاليـة- محاولـة للفهـم، **صـحيفة الشـعب المصـرية**، http://el-3amal.com/news/news.php?i=22618

البساط، هشام (1977). **التسويق المصرِفي من النظرية إلى التطبيق**، اتحاد المصارف العربية، برنامج التسويق المصرِفي، بيروت.

البساط، هشام (1988). **الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرِفي**، اتحاد المصارف العربية.

البكري، ثامر، و الرحومي، أحمد (2008). **تسويق الخدمات المالية**، الطبعة الأولى، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جلدة، سامر (2009). **البنوك التجارية والتسويق المصرِفي**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد (2009). **العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ وآخرون (2008). **منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف**، ط.2 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحداد، عوض بدير (2005). **تسويق الخدمات المصرِفية**، الطبعة الأولى.

حرب، بيان (1999). **مبادئ التسويق**، عمان: مؤسسة الوراق.

الخضيري، محسن (1986). **التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

الخضيري، محسن (1999). **التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات**، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

الخولي، حسني (2009). تأثير الأزمة المالية على القطاع البنكي، ورقة بحثية مقدمة للقاء العلمي: **انعكاسات الأزمة المالية العالمية وأثر الأنظمة التجارية في احتوائها**، التداعيات وسبل المواجهة مع الإشارة إلى المصارف السعودية.

رمضان، زياد وأبو جودة، محفوظ (2010). **إدارة المصارف**، ط 5، عمان: دار زهران للنشر.

سواقد، هاني (1996). دورة التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الأردن.

عبد الحميد، طلعت أسعد (1997). **الاتجاهات الحديثة في تسوق الخدمات المصرفية**، اتحاد بنوك مصر.

العبدلي، قحطان، و العلاق، بشر (1999). **أساسيات ومبادئ التسويق**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العجارمة، عمر (2004). **إدارة المصارف**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عطية، طاهر مرسي (لات). برنامج استراتيجيات التسويق في مجال الخدمات، **بنك الإسكان، مركز التدريب**، الأردن.

عطية، مجدي (1997). **التسويق في الفروع المصرفية**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

العقيلي، عمر وصفي، وآخرون، **مبادئ التسويق مدخل متكامل**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير، و الطائي، حميد (1999). **تسويق الخدمات**، عمان: دار العقل.

العلاق، بشير، و العبدلي، قحطان (1999). **إدارة التسويق**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير، و ربابعة، علي (1998). **الترويج والإعلان**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العلي، صالح (2009). أثر الأزمة المالية العالمية في الفقر والبطالة ووسائل معالجتها في الاقتصاد الإسلامي، **بحث مقدم للمؤتمر الدولي الذي تقيمه وزارة الأوقاف في الجمهورية العربية السورية بالتعاون مع السفارة البريطانية بعنوان "رسالة السلام في الإسلام"**، وذلك في قصر المؤتمرات بدمشق خلال الفترة من 1 – 2 /2009/6م.

عماري، جمعي (2002). التسويق في المؤسسة الجزائرية. **ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية.**

العوامرة، محمد و الرواشدة، صلاح (2009). أثر الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات الفندقية، **جامعة البلقاء التطبيقية**، الأردن.

غانم، عبد الله مهنا (1998). تسويق الخدمات المصرِفية، **معهد الدراسات المصرِفية**، الكويت.

فرحان، حسن ثابت (2010). أثر الأزمة المالية العالمية الحالية على أداء المصارف الإسلامية والتنمية، **كلية التجارة و الاقتصاد – جامعة صنعاء.**

كنجو، كنجو، و شيحا، أيمن، و نعساني، عبد المحسن (2005). **التسويق المصرِفي**، منشورات جامعة حلب.

المؤذن، محمد صالح (1999). **مبادئ التسويق**، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مختار، إبراهيم (1973). التسويق في البنوك، **مجلة الإدارة**، يناير.

مرار، فيصل (1995). دورة التسويق المصرِفي وإدارة الجودة، **معهد الدراسات المصرِفية**، الأردن.

مرار، فيصل (1986). **الرقابة والمتابعة في التسويق المصرِفي**، المصارف العربية.

معلا، ناجي (2007). **الأصول العلمية للتسويق المصرِفي**، الطبعة الثانية.

المعهد العربي للدراسات المصرِفية (1992). برنامج مهارات التسويق المصرِفي ، قطر.

ناجي، السيد عبده ، برنامج التسويق الاستراتيجي للبنك (استراتيجيات التسويق المصرِفي)، دورة تدريبية.

ناجي، السيد عبده، و الشربيني، عبد الفتاح (1991). تسويق الخدمات المصرِفية وبيعها في ظل ظروف التنافس الجزء الثاني، **المعهد العربي للدراسات المصرِفية**، الأردن.

هلال، مصطفى (لات). البرنامج التدريبي: أساليب ومهارات التسويق المصرِفي (فريق التسويق المصرِفي بالبنك العربي) توتاليتي، شركة الخبرات الدولية المتكاملة، القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Al Najjar, et. al., (2010). The Global Financial Crisis and Its Impact on the Financial Sector in Jordan: Applied Study on Financial Companies Listed in Amman Stock Exchange, **Journal of International Finance and Economics**, Vol.10 No.1,PP: 87-97.

Andrew, Kenneth (1986). **The bank marketing**, British Library.

Argyle, Michael (2003). **Social Interaction,** London: Tavistock Publications.

Asensio, Angel & Lang, Dany (2010). The Financial Crisis, Its Economic Consequences, and How to Get Out of It, **International Journal of political Economy,** Vol. 39 No. 2 PP: 58-69. EBSCO, 2010.

Baker. Michael j. (2003). **Bank Marketing Management,** London: MaCmillan.

Baron, S. And Harris, K. (1995). **Services Marketing, Text and Cases**, London: Macmillan Press.

Bateson, J.E.G. (1992). **Managing Services Marketing: Text and Readings , 2nd ed,** London: The Drydon Press.

Bearden, et, al. (2007). **Marketing : Principles and Perspectives**. 5th edit. Boston, McGraw Hill Irwin.

Belch, George E. & Belch, Michael A. (2007). Advertising **and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. 7th edit. Boston, McGraw Hill Irwin.

Berry, L.L. and Donnelly, J.H. (1975). **Marketing for Bankersk**, American Institute of Banking.

Berry, L.L. and Parasurman, A. (1993), Building a New academic Field-The Case of Services Marketing, **Journal of Retailing**, Vol. 69, No. 1, pp13-60.

Berry, L.L., Parasuraman, A., and Zeithaml, V. A. (1990). **The Service-Quality Puzzle,** Business Horizons, September-October.

Bitner, M. J., Booms, B.H. and Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, **Journal of Marketing**, Vol., 54, pp 71-84.

Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, **Journal of Marketing**, Vol. 54, pp 64-82.

Bitner, M.J. (1992). Services capes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, **Journal of Marketing**, pp 57-71.

Black, S. (1985). **marketing and Selling Bank Services**, MCB University Press.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service firm, **in Donnelly, J. and George W. R. (eds) Marketing of Services, AMA, Chicago**, pp47-51.

Boon, Lovis E. & Kurts, David L. (1998). **Contemporary Marketing,** 9th ed., The Dryden press.

Borden, N.H. (1965). The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., **Science in Marketing,** J. Wiley, New York, pp386-97.

Bovee, C. L. & Arens, F. W. (2005). **Contemporary Advertising,** Homewood, ILL.: Richard, D. Irwin Inc.

Carman, J.A. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions, **Journal of Retailing**, vol.66, pp.33-55.

Chase, R.B. (1981). Where does the Customer fit into a service organization?, **Harvard Business Review**, Nov.-Dec., pp137-42.

Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D. (2003). **Relationship Marketing:** Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together, Oxford: Butterworth-Hienmann.

Churchil, G. A. and Surprenant, C.F. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, **Journal of Marketing Research**, vol.20, pp.491-504.

Cowell, D. (1985). **The Marketing of Services**, London: Heinemann.

Cravens, David W. & Piercy, Nigel F. (2009). **Strategic Marketing**. 9th edit. Boston, McGraw Hill Irwin.

Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992). Measuring service Quality: A Re-examination and Extension, **Journal of Marketing**, vol.5, pp.55-68.

Derek, F. Chanoon (2005). **Bank Strategic Management and Marketing,** New York: John Wiley & Sons Ltd.

Dunn, S.W., Burban, A. M. (1978). **Advertising: Its Role in Modern Marketing**, Hinsdale Illinois, the Dryden Press.

Eigilier, P. and Langeard, E. (1981). A Conceptual Approach of the Service Offer, **Working paper** No. 217, iae Aix-en- provence.

Ennew, C., Watkins, T. and Wright, M. (2006). **Marketing Financial Services,** Oxford: Butterworth-Hienemann.

Evans, J. R. & Berman, B. (1985). **Marketing,** 2nd ed., New York, Macmilan Publishing Co.

File, K. M., Judd, B.B, ad Prince , R. A. (1992). Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Work – or – Mouth and Referrals, **Journal of Marketing**, Vol. 6, No 4, pp5-14.

Financial marketing Solutions (2009). **A Response to Irresponsible Banking practices**, April, EBSCO, 2010.

Gemes. et. al., (2010). Private Banking After the Perfect Storm, Golden Networking's Private Banking Conference in New York, **Available at www.booz.com/media/.**

Goncalves, K,P. (1998). **Services Marketing: A Strategic Approach**, Prentice – Hall, N.J.

Gregorio, Jose De.(2010). The Role of Central Banks after the Financial Crisis**, A speech presented at the Bank of Korea International Conference**, (Seoul, 31 May-1 Jun), available at www.lawofemu.info/.

Gronroos, G. (1984). **Strategic Management and Marketing in the Service Sector,** U. K.: Charrwell-Brat.

Gronroos, G. (2004). A Service – Oriented Approach to Marketing of Service, **European Journal of Marketing,** 12(8), pp. 588-601.

Gronroos, G. (2004). **Service Management and Marketing,** Lexingon: Lexington Books.

Hooley et al. (2008). **Marketing Strategy and competitive positioning**, 4th edit. United Kingdom, Pearson Prentice Hall

Hruzova, Barbara (2009). Marketing Strategies during Financial crisis. un published master dissertation, Section **of business and engineering**, Halmstad university.

Jobber, David (1998). **Principle and Practice of Marketing,** 2nd ed., Mc. Graw Hill, HIDE.

Jong, et al. (2002). Innovation in service firms explored: what, how and why, **EIM Business & Policy Research.**

Kaplan, S. (2004). **Attribution Processes in the Evaluation of Message Sources,** Western Speech Communication, 7th ed.

Kayahan, et. al, (2009). Banking Crisis and Financial System in Turkey, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Vol. 5 No. 7, pp:21-34.

Kotler, Philip & Levy, Sidny (1969). The concept of marketing, **Journal of Marketing.**

Kotler, Philip (1984)

Kotler, Philip (1984). **Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control,** 5th ed., Prentice Hall INC.

Kotler, Philip (2006). **Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control,** Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall INC.

Kotler, Philip, and Mindak, William (1996). Marketing and Public Relations**, Journal of Marketing, Vol.42, Oct**.

Krstic, Borko & Jemovic, Mirjana.(2009). The Impact of Global Financial Crisis on Changing the Central Bank Role in the Market Positioning of Financial Institutions. **Economic and Organization**, Vol.6, No.3, PP 221-236.

Leonard, L. Berry & Capaldini, L. A. (2004). **Marketing foe the Bank Executives,** Mason-Lipscomb.

Levey, S. (1993). Consumer Views of Bank Services, **Journal of Bank Research,** Vol.4, p.100.

Levitt, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles, **Harvard Business Review**, vol.59, pp94-102.

Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality, in L.L Berry, G.L. Shostack and G-D. Upah(eds), **Emerging Perspectives on services Marketing, AMA**, Chicago, pp.99-107.

Lietaer, et al. (2008). White Paper on All the Options for Managing a Systemic Bank Crisis.

Lovelock, C.H. (1992). **Managing Services Marketing, Operations, and Human Resources, 2nd ed**. Prentice – Hall, N.J.

LoveLock, Christopher H. (1991). **Services Marketing**, 2nd ed., Prentice – Hall, N.J.

Maidan, A. (1984). Bank Marketing, Macmillan.

Manning, Gerald L. & Reece, Barry L. (2007). **Selling Today: Creating Customer Value**, 10th edit. Upper Saddle River , New jersey, PEARSON EDUCATION.

Marsh, John (2002). **Managing financial Services marketing**, London: Pitman Publishing.

Marvin A. Jolson (1978). **Marketing Management**, New York: Macmillan Publishing Co.

Mattsson, J. (1994). Improving Service Quality in Person – to- Person Encounters: Integrating Findings from a Multidisciphinary Review, **Service Industries Journal**, vol.,14.

Meidan, Arthur (1982). **Bank Marketing Management**, London.

Melver, C. & Naylor, G. (1980). **Marketing financial services**, The institute of Bankers, London.

Mills, P.K. (1986). **The Socialization of Clients as Partial Employees of Service Organization: managing Services Industries**, Ballinger, Cambridge, Mass.

Neilson, Leighann C.& Chadha, Megha (2008). International marketing strategy in the retail banking industry: The case Of ICICI Bank in Canada**, Journal of Financial Services Marketing,** Vol. 13, 3 204–22.

Nistorescu, Tudor (2009). Marketing Strategies During the Financial Crisis, **A case study of Real Hypermarket and Carrefour**, available at:mpra.ub.uni-muenchen.de/17743/1/retail_strategies.pdf

Normann, R. (1984). **Service Management**, New York: Wiley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research, **Journal of Marketing** , vol. 49, pp. 41-50.

Pat, McNamara (2008). The Value of Public Relations in a Softening Economy, **Marketing Magazine**, Vol. 113, Issue 10, EBSCO (2010).

Payne, Adrin (2000). **The Essence of Services Marketing,** New York: Prentice – Hall.

Perreault, William D. & McCarthy, E#. Jerome (2002). **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**, 14th edit. Boston, McGraw Hill Irwin

Pezzullo, M. (1988). **Marketing for Bankers**, American Bankers Association, Washington.

Racickas, Evaldas & Vasiliauskaite, Asta (2010). Global Financial Crisis and Its Impact to Lithuanian Economy, **Economic & Management**, No. 15 PP: 1006-1017, EBSCO,2010.

Riley, Stuart. (1995). MARKETING DEFINITION The Four Ps of Marketing and Three Ps More, (This week) Wales, 29/ may

Rust, R. T and Oliver, R-L. (1994). **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, Sage, London.

Salvatore, Dominick (2009). The Financial Crisis: Causes, Effects, Policies, Reforms, and Investment Strategies, **Available at www.imakenews.com.**

Sasser, W.E., Oslen, R. P. and Wyckoff, D.D. (1978). **Management of Service Operations, - Text and Cases**, Boston: Allyn and Bacon.

Sheila, Black et. al. (1985). **Handbook of Marketing and Selling Bank Services,** MCB University Press Ltd.

Shostack, G. Lynn (1979). The Service Marketing Frontier, **in Zaltman, G. and Bonoma, T., Review of Marketing**, AMA, Chicago, pp 373-88.

Shostack, G.L (1985). Planning the Service Encounter, in J.A. Czepiel , M.R. Solomon and C. F. Surprenant (eds) **The Service Encounter**, Lexington Books, Lexington.

Shostack, G.L (1987). Service Positioning through Structural Change, **Journal of Marketing**, Vol. 51, pp 34-43.

Smith, R. A., and Michael, J. Houston (2002). **Script-Based Evaluations of Satisfaction with Service, in Emering, Perspectives on Service Marketing,** L. Berry, G. Shostack, and G. Opah, (eds) Chicago: American Marketing Association.

Stanly Ulanoff (1979). **Advertising in America**, New York: Hastings House.

Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and consumer's Perceptions of Quality, **Journal of Marketing**, vol. 57, pp. 18-34.

Thomas E. Barry (1986). **marketing: An Integrated Approach**, Chicago: Thy Dryden Press.

William Zikmund & Micheal D'Amico (1984). **Marketing**, New York: John wiley and Sons.

Zeithaml, V. A., Berry, L.L and Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinates of Customer Expectations of Service, **Journal of the Academy of Marketing science**, vol. 21, pp. 1-12.

Zemke, Ron, Schaaf, Dick K. (1989). **The Service Edge: 101 companies that profit from customer card**, New York: New American Library.